

The Practicing Degree of Middle Schools' Principals in The North District within The Green Line for Servant Leadership and its Relation to Organizational Excellence level

Hiam Ali Abu Raya*
Prof. Mohammad Ali Ashour**
Prof. Khaled Mohammad Al-Omari***

Received 10/6/2021

Accepted 24/7/2021

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the degree of practicing servant leadership among middle school principals in the north district within The Green Line and the level of organizational excellence in those schools. The descriptive correlational methodology and the questionnaire were used, the sample consisted of (67) principals, and (320) teachers, who were chosen using the stratified random sample method according to the job title. The results showed a high degree of servant leadership practice among principals, and of organizational excellence, and a positive correlation between practicing servant leadership and the level of organizational excellence. The study recommended delegating principals much power to make decentralized decisions, and enforcement of the local community's role in school goals and policies.

Keywords: Servant leadership, Organizational excellence, School principals, Middle schools, the northern region within The Green Line.

Palestine\ Hiamaliaburaya@gmail.com *
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ yyarmouk@yahoo.co.uk ***

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي

هيام علي أبو ريا*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. خالد محمد العمري***

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وبين مستوى التميز التنظيمي في تلك المدارس. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تم تطبيقها على عينة من (67) مديراً، و(320) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً للمسمى الوظيفي. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين جاءت مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي. أوصت الدراسة بتحويل المديرين صلاحيات أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي، وتعزيز دور المجتمع المحلي في صياغة أهداف المدرسة وسياساتها. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التميز التنظيمي، مديرو المدارس، المدارس الإعدادية، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ Hiamaliaburaya@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ yyarmouk@yahoo.co.uk

المقدمة:

نظراً لأهمية المؤسسات التربوية في بناء الأجيال ومن منطلق الحاجة الماسة لأنماط قيادية حديثة من أجل إحداث التطوير والتغيير المطلوب لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة، برزت أهمية وجود قيادات مدرسية مؤثرة، ذلك إن النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة له تأثير مباشر في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعد القيادة الخادمة مدخلاً من مداخل القيادة، مهمتها الرئيسية مساعدة القائد للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وتعزيز الممارسات القيادية السائدة والخاصة بتمكين العاملين، وتعزيز الثقافة المنفتحة، وإشراك العاملين في المؤسسات في اتخاذ القرارات، وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية (Najm, 2011). والغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى مؤسساتهم من بعدهم، من خلال اتباع القائد أسلوباً قيادياً يهتم بالعاملين، ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المؤسسة (Russell, 2012). فالقيادة الخادمة تؤدي دوراً مهماً يساعد المؤسسة على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصاً خلال فترة التحول (Nayab, 2011).

وقد وضع ليدن وواين وزهاو وهندرسون (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) أربعة أبعاد للقيادة الخادمة، تمثلت في التمكين: ويقصد به تشجيع تقديم التسهيلات للآخرين، من خلال تحديد المشكلات وحلها، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهمات العمل على أكمل وجه، والاهتمام بالمرؤوسين: من خلال تلبية احتياجاتهم وعدّها أولوية، والتعامل الأخلاقي: ويقصد به التعامل بشكل صريح وبنائفاً وصدق وبعدالة مع الآخرين، وإظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية، والالتزام بتطوير المجتمع: ويقصد به وعي حقيقي تجاه تطوير المجتمع ومساعدته.

من ناحية أخرى، فإن التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، قد فرضت إيجاد بيئة ذات تنافسية عالية، جعلت حاجة أي فرد يسعى للتعايش مع متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها، ويحتاج إلى أن يتخذ من التميز التنظيمي شعاراً له في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، وقد اتجهت المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإعدادة؛ ليقود العمل بمؤسسات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعاتها (Wal, Beemt, Martens, & Brok, 2020).

وقد أصبحت حاجة المؤسسات التربوية لتحقيق التميز التنظيمي مطلبًا ملخًا ومهمًا، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بينها بهدف إجراء تغييرات جوهرية وتوجهات حديثة، عبر وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، فتحقيق التميز التنظيمي يعد من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المؤسسات التربوية على تجديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008).

وتتمثل المتطلبات الرئيسية للتميز التنظيمي بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتُسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية تميل إلى التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات العملاء وتوقعاتهم (Borghini, 2013). ويتفق ذلك مع ما أشار إليه بليز (Blaze, 2004) وجروت (Grote, 2002) بأن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي تتمثل في وجود قيادات ذات رؤية مستقبلية تتميز بسرعة الحركة، وتؤكد المسؤولية الاجتماعية، وتعمل على تفعيل دور المعرفة، وتنشط التعلم التنظيمي فضلاً عن التعلم الفردي. ويتحقق التميز التنظيمي في المدارس عبر وضوح رسالة المدرسة، والعمل بروح الفريق، وتنمية الإبداع لدى المعلمين، ووضوح التعليم وتركيزه على النوع بدلاً من الكم (Sreenivas, 2014).

وفي داخل الخط الأخضر، تظهر فجوة ملحوظة بين المدارس الإعدادية في جهاز التعليم العربي ونظيرتها في جهاز التعليم اليهودي في جميع المجالات، فهناك فوارق من حيث الطاقم التعليمي، وتقدير موجه ومقصود في دعم المدارس العربية، ومشكلات كثيرة في بيئة تلك المدارس من حيث البنية التحتية والتجهيزات والميزانيات، وتمايز البيئة في الميزانيات لصالح البيئة التعليمية اليهودية، وكل ذلك يؤثر بالضرورة في الأساليب التي تدار بها المدارس العربية، وفي مستوى تميزها بمختلف الجوانب، وهو ما يشكل بدوره أعباء إضافية على كاهل مديري المدارس، مما يتطلب منهم بذل جهود مضاعفة للرقى بأساليب إدارتهم، وبالتالي تميز مدارسهم.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة، ويوردها الباحثون مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

هدفت دراسة فيشر (Fischer, 2017) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلماً في مدارس ولاية جنوب داكوتا في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

وهدف دراسة كرابرتي (Crabtree, 2018) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي للطلبة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً ومديرة في مدارس ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم وفقاً لموافقهم على المشاركة في الدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

وهدف دراسة أبو شريك (Abu Shraikh, 2019) تعرف العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة الأردنية (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (275) من مساعدي المديرين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وفقاً للألوية التابعة للعاصمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة جاءت مرتفعة.

وهدف دراسة أبو الغنم (Abu Al-Ghanam, 2019) تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في الأردن، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (234) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية وفقاً لمتغير الجنس، وكذلك (31) من مساعدي المديرين تم اختيارهم جميعاً. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

هدفت دراسة دهقان وبورطاهر (Dehaghan & Pourtaher, 2014) تعرف تأثير الالتزام

التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) عضو هيئة تدريس في الجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن التميز التنظيمي جاء بدرجة منخفضة.

وهدفت دراسة بنغول (Bingol, 2019) تعرف العلاقة بين التميز المدرسي وفعالية إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة من مدارس الجزء الشرقي من تركيا. أظهرت النتائج مستوى التميز المدرسي جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة حداد (Haddad, 2019) تعرف درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (469) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية جاء مرتفعاً.

وهدفت دراسة الشرفات (Shurafat, 2019) تعرف مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن وعلاقته بالاغتراب الوظيفي. استخدمت الاستبانة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أدوات للدراسة، وكذلك المنهج المستخدم، ومع عديد منها في أسلوب اختيار العينة، وتتميز عنها في مكان إجرائها وهو منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، واستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج والأدوات، وكذلك في مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

مشكلة الدراسة

في ضوء المشكلات التي تواجهها المدارس العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس، فإنهم يجدون أنفسهم في كثير من الأحيان

مضطرين للتمسك بالأنماط القيادية التقليدية، على الرغم من محاولة عديد منهم اتباع أنماط قيادية حديثة، وذلك لإدراكهم أهمية تلك الأنماط الحديثة وفعاليتها، وأثرها في تميز مدارسهم من شتى الجهات، وقد أوصت بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحثون كدراستي (Abu Al-Ghanam, 2019؛ Haddad, 2019) بأهمية البحث في متغيري الدراسة في مجتمعات جديدة، وبحكم عمل أحد الباحثين في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فقد تولدت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي فيها؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة.
- التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة، وبين التميز التنظيمي لتلك المدارس.

أهمية الدراسة

لدراسة أهميتان، نظرية وعملية، ويمكن إيجازهما على النحو الآتي:

تأتي **الأهمية النظرية** للدراسة الحالية من أهمية متغيريها بالنسبة للعملية التربوية، وكذلك من أهمية مكان إجرائها، إذ قد تكون الوحيدة التي تتناول هذين المتغيرين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، مما يشكل إضافة جديدة للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.

أما من **الناحية العملية**، فتبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها، وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد عديداً من أصحاب القرار في الإدارات التربوية العليا، وكذلك مديري المدارس، من جهة تفعيل ممارسة القيادة الخادمة في المدارس، ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية والنفسية لبحث الموضوع على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الآتية:

- **القيادة الخادمة:** "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى إيجاد عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (Greenleaf, 2017, 3).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تطوير الأفراد العاملين في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، من المعلمين والكوادر المدرسية وتلبية احتياجاتهم من خلال تقديم الخدمة لهم، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

- **التميز التنظيمي:** "استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard, 2008: 31).

ويعرف إجرائياً بأنه التميز الإداري والوظيفي للمدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة التحولية. ومستوى التميز

التنظيمي في المدارس الإعدادية.

- الحد البشري: مديرو ومعلمو المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر.
- الحد المكاني: مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإعدادية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (67) مديراً ومديرة، و(3892) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصاءات الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2019-2020.

عينة الدراسة

تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة) بالطريقة الإلكترونية واسترجاعها بالطريقة ذاتها بسبب ظروف جائحة كورونا، إذ تم توزيع (550) استبانة، وقد استجاب كامل مجتمع المديرين بواقع (67) مديراً ومديرة، فيما كان عدد المستجيبين من المعلمين هو (320) معلماً ومعلمة، وعليه بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (387) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وفقاً للمسمى الوظيفي.

أداتا الدراسة

بهدف تطوير أداة الدراسة الأولى التي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة، تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراستي أبو الغنم (Abu Al-Ghanam, 2019)، وأبو شريك (Abu Shraikh, 2019)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (30) فقرة، توزعت على أربعة مجالات: تمكين المعلمين، والتعامل بالأخلاق، والاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع.

كما تم بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة كدراستي الغامدي (Ghamdi, 2018)، وحداد (Haddad, 2019) لتطوير أداة الدراسة الثانية التي تمثلت في استبانة لقياس مستوى التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر، وتكونت في

صورتها الأولى من (26) فقرة، توزعت إلى أربعة مجالات: تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الكادر المدرسي، وتميز تقديم الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة وفقاً لما يأتي:

أ. صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداتين بعرضهما على مجموعة مؤلفة من (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بهدف إبداء آرائهم عن وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعاً لأجله، وتم تبني معيار موافقة (80%) من المحكمين على الفقرة لعددها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

اقتصرت ملاحظات المحكمين على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (24،12،5،3) في الأداة الأولى، والفقرات (12،7،3) في الأداة الثانية، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (30) فقرة موزعة على أربع مجالات: تمكين المعلمين (ثمانية فقرات)، والتعامل بالأخلاق (ثمانية فقرات)، والاهتمام بالمرؤوسين (ثمانية فقرات)، وتطوير المجتمع (ست فقرات)، وعدد فقرات الأداة الثانية (26) فقرة، موزعة على أربع مجالات: تميز الهيكل التنظيمي (ست فقرات)، وتميز الكادر المدرسي (ثمانية فقرات)، وتميز تقديم الخدمة (ست فقرات)، وتميز الثقافة التنظيمية (ست فقرات).

ب. صدق البناء:

طبقت الأدوات على عينة عشوائية من (35) مستجيباً من المعلمين تم استبعادهم من العينة، وأعيد التطبيق بعد أسبوعين (test-retest)، واستخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، وللدرجة الكلية للمقياس (ر2)، واستخرج معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر3).

للأداة الأولى تراوحت قيم (ر1) بين (42) و(0.84)، وتراوحت قيم (ر2) بين (0.50) و(0.80)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.46) و(0.78). أما للأداة الثانية، فقد تراوحت قيم (ر1) بين (0.71) و(0.86)، كما تراوحت قيم (ر2) بين (0.65) و(0.78)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.59) و(0.78)، مما يشير إلى صدق بناء أدوات الدراسة.

ج. ثبات أدوات الدراسة

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) ومعامل ثبات الإعادة للأداتين، وذلك كما هو مبين في الجدولين (2،1).

الجدول (1) قيم الثبات، وإعادة الاختبار للأداة الأولى

إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ	المجال
0.89	0.87	تمكين المعلمين
0.91	0.92	التعامل بالأخلاق
0.93	0.90	الاهتمام بالمرؤوسين
0.90	0.87	تطوير المجتمع
0.95	0.97	الكلية

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.87) و(0.92) لمجالات ممارسات القيادة الخادمة منفردة، و(0.97) للأداة ككل.

الجدول (2) قيم الثبات، وإعادة الاختبار للأداة الثانية

إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ	المجال
0.92	0.90	تميز الكادر التنظيمي
0.90	0.91	تميز الكادر المدرسي
0.88	0.89	تميز تقديم الخدمة
0.93	0.89	تميز الثقافة التنظيمية
0.94	0.97	الكلية

يلاحظ من الجدول (2)، أن معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.89) و(0.91) لمجالات التميز التنظيمي منفردة، و(0.97) للأداة ككل.

ويلاحظ أن جميع قيم كرونباخ ألفا للأداتين كانت أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الأداتان بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أدوات الدراسة

استخدم تدرج (Likert) ذي البدائل الخمسة: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: (1.00-2.33 (منخفض)، (2.34-3.67 (متوسط)، (3.68-5.00 (مرتفع).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر

للقيادة الخادمة، وكذلك مستوى التميز التنظيمي في تلك المدارس. وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب قيم معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي في تلك المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في

منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لمجالات ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة

لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
تطوير المجتمع	4.12	0.61	1	مرتفعة
الاهتمام بالمرؤوسين	4.06	0.60	2	مرتفعة
تمكين المعلمين	4.04	0.59	3	مرتفعة
التعامل بالأخلاق	4.03	0.68	4	مرتفعة
الكلي	4.06	0.57		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات اتخاذ الإدارة الخادمة مجتمعة (4.06) والانحراف المعياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لمجالات القيادة الخادمة بين (4.03) و(4.12) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت تقديرات مجال تطوير المجتمع في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت تقديرات مجال الاهتمام بالمرؤوسين في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت تقديرات مجال تمكين المعلمين في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت تقديرات مجال التعامل بالأخلاق في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسة مؤسسة وجدت لخدمة المجتمع في المقام الأول، وذلك بتعليم أبنائه، وإعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل وتطوراته مع المحافظة على قيمه الأخلاقية، وغرسها في النفوس، كما أن للمدرسة دوراً مجتمعياً ينبغي عليها أن تمارسه، لذلك جاء مجال تطوير المجتمع في الرتبة الأولى وفقاً لتقديرات عينة الدراسة. وقد يعزى مجيء مجال الاهتمام بالمرؤوسين وتمكين المعلمين في الرتبتين الثانية والثالثة إلى وعي المديرين بأهميتهما لما لذلك من تحقيق الرضا لدى المعلمين، والنهوض بكفاءاتهم، وتحقيق طموحاتهم، بما يسهل العمل التربوي عموماً، والإداري منه بشكل خاص. أما مجيء مجال الأخلاق في الرتبة الأخيرة فقد يعزى إلى أن أفراد عينة الدراسة هم طبقة مثقفة ومتعلمة ولديهم قيم تحكم سلوكهم، لذلك فهم يتعاملون بأخلاقيات عالية فيما بينهم مما يجعلها أمراً طبيعياً وعادياً بالنسبة لهم، وبالتالي فهم على الرغم من مستواها المرتفع إلا أنهم يرون أن ذلك المستوى هو الطبيعي، وأنه بالإمكان تحسينه من وجهة نظرهم.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية على فقرات مجالات ممارسة القيادة الخادمة كل على حدة، وكما هو مبين في الجداول (4-7).

1. تمكين المعلمين

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تمكين المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يدعم مدير المدرسة تطوير المعلمين مهنيًا.	4.20	0.80	1	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	4.16	0.83	2	مرتفعة
3	يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء مهماتهم.	4.10	0.75	3	مرتفعة
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم.	4.05	0.82	4	مرتفعة
1	يمنح مدير المدرسة المعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم.	4.01	0.85	5	مرتفعة
6	يزود مدير المدرسة المعلمين بخبرات جديدة لتطوير مهاراتهم.	3.98	0.86	6	مرتفعة
4	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية التخطيط للمدرسة.	3.95	0.82	7	مرتفعة
2	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعامل مع المشكلات بالطريقة التي يرونها مناسبة.	3.91	0.75	8	مرتفعة
	تمكين المعلمين	4.04	0.59		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال تمكين المعلمين (4.04) والانحراف المعياري للتقديرات (0.59) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال تمكين المعلمين بين (3.91) و(4.20) وبدرجة مرتفعة، إذ جاءت الفقرة (5) ونصّها "يدعم مدير المدرسة تطوير المعلمين مهنيًا" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.20) وانحراف معياري قدره (0.80)، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية التعامل مع المشكلات بالطريقة التي يرونها مناسبة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.75).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية تطوير المعلمين مهنيًا، والتي يعيها المديرون ويولونها اهتمامًا كبيرًا، فتطوير المعلمين مهنيًا يسهل التعامل معهم ويجعلهم أكثر مقدرة على تحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملية التربوية برمتها، كما يزيد من مقدراتهم في التعامل مع الطلبة وحل المشكلات التي قد تظهر، كما يزيد من تقدير المعلمين لذواتهم، وبالتالي يتولد لديهم الرضا الوظيفي، وعندها يصبح التعاون والعمل بروح الفريق وتبادل الخبرات بين المعلمين أسهل وأكثر شيوعًا بينهم، مما يمكن المديرين من تسيير ومتابعة الأمور الإدارية بشكل أفضل وببسر وسهولة؛ لذلك يحرص المدير الناجح على تطوير المعلمين مهنيًا. أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن المدير هو المسؤول في المقام الأول عن المشكلات وحلولها وسبل مواجهتها، سواء في المدرسة أم أمام المجتمع أم أمام الجهات العليا؛ لذلك يعمد المديرون إلى محاولة التصدي للمشكلات بأنفسهم، كما أن بعض المشكلات التي تظهر في المدرسة، قد يكون المعلم طرفًا فيها، وهنا لا بد من التعامل معها بحيادية ونزاهة، وهو ما قد لا يتوفر في مثل هذا الظرف؛ لذلك يلجأ المدير، وبالتالي، وعلى الرغم من المستوى المرتفع من الحرية الممنوحة للمعلمين، إلا أنها تبقى محددة بحدود وضوابط يضعها المديرون.

2. مجال التعامل بالأخلاق

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال التعامل بالأخلاق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يعكس مدير المدرسة صورة القدوة الحسنة في سلوكه مع الموظفين.	4.13	0.85	1	مرتفعة
7	يتفاعل مدير المدرسة مع الظروف الاجتماعية التي قد يمر	4.11	0.85	2	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	بها الموظفون.				
3	يحافظ مدير المدرسة على اسرار المعلمين.	4.05	0.91	3	مرتفعة
8	يفي مدير المدرسة بالتزاماته للمعلمين.	4.04	0.83	4	مرتفعة
5	يقدم مدير المدرسة مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.	4.03	0.90	5	مرتفعة
4	يظهر مدير المدرسة تواضعاً في تعامله مع المعلمين.	4.01	0.91	6	مرتفعة
2	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بصدق وشفافية.	3.96	0.85	7	مرتفعة
6	يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.	3.93	0.90	8	مرتفعة
	التعامل بالأخلاق	4.03	0.68		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال التعامل بالأخلاق (4.03) والانحراف المعياري للتقديرات (0.68) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال التعامل بالأخلاق بين (3.93) و(4.13) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يعكس مدير المدرسة صورة القدوة الحسنة في سلوكه مع الموظفين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.85)، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.90).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طريقة تعامل المدير تتعكس على طرق تعامل المعلمين معه، ومع الطلاب، وبينهم أنفسهم؛ فإذا تعامل المدير مع المعلمين باحترام فإنه يصبح مثالا وقدوة حسنة لهم؛ فيتعاملون معه بالطريقة الحسنة والأخلاق العالية ذاتها، وهذا الاحترام يصبح شائعا في المدرسة؛ فتقل المشكلات، والتصادمات، ويشعر الجميع بنوع من الارتياح، والعدالة، والثقة بالنفس، وحب العمل مما يزيد دافعية الجميع نحو العمل والسعي الدؤوب لتحقيق أهداف المدرسة، كما يزيد من اجتهاد الطلبة وسعيهم لتحقيق أفضل الدرجات، ويرفع من سوية المدرسة ويحسن سمعتها في المجتمع وأمام الجهات العليا. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى قناعة المدير بصحة قراراته، والتي يتخذها عادة بعد تفكير وتأمل كبيرين، ومن خلال تجاربه وتجارب الآخرين، وحتى يتراجع عن قراره، لا بد من إقناعه بأن مصلحة العمل هي ما يقتضي التراجع عن القرار، وبالتالي فإن هذا التصرف على الرغم من مستواه المرتفع إلا أن المعلمين يرون بأن ذلك غير كافٍ وأنه بالإمكان تحسينه.

3. الاهتمام بالمرؤوسين

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال الاهتمام بالمرؤوسين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يفتخر مدير المدرسة بإنجازات المعلمين.	4.32	0.76	1	مرتفعة
6	يعمل مدير المدرسة على أن يوظف المعلمون التكنولوجيا المتطورة في عملهم.	4.15	0.84	2	مرتفعة
4	يهتم مدير المدرسة بإيجاد قنوات تواصل مفتوحة مع المعلمين.	4.10	0.71	3	مرتفعة
5	يتحقق مدير المدرسة من إنجاز المعلمين لأهداف العمل.	4.11	0.70	4	مرتفعة
8	يهتم مدير المدرسة بتوفير الاحتياجات المهنية للمعلمين.	4.05	0.82	5	مرتفعة
2	يشجع مدير المدرسة الموظفين على المبادرة.	4.01	0.80	6	مرتفعة
7	يهتم مدير المدرسة بتوفير وسائل الراحة للمعلمين.	3.91	0.86	7	مرتفعة
1	يضحي مدير المدرسة ببعض اهتماماته لتلبية احتياجات المعلمين.	3.86	0.84	8	مرتفعة
	الاهتمام بالمرؤوسين	4.06	0.60		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية مجال الاهتمام بالمرؤوسين (4.06) والانحراف المعياري للتقديرات (0.60) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال الاهتمام بالمرؤوسين بين (3.86) و(4.32) وبدرجة مرتفعة، إذ جاءت الفقرة (3) ونصّها "يفتخر مدير المدرسة بإنجازات المعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.76)، في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها "يضحي مدير المدرسة ببعض اهتماماته لتلبية احتياجات المعلمين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.84).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أهمية تعزيز إنجازات المعلمين لدوامها، وللدافعية التي يحفزها افتخار المديرين بإنجازات معلمي المدرسة لدى هؤلاء المعلمين، ولدفعهم نحو بذل مزيد من الجهود في تحقيق أهداف العملية التربوية، ويحقق لديهم ثقة بمقدراتهم وكفاءاتهم، ويجعلهم متميزين راضين عن تحقيقهم لذاتهم، ويدفعهم إلى التنافس بينهم للوصول إلى أعلى المستويات في أدائهم الوظيفي، ويولد لديهم روح التعاون، واحترام المديرين وجميع العاملين. وعلى العكس من ذلك فإن عدم افتخار المديرين وعدم تقدير إنجازات المعلمين، سيدفعهم إلى التقاعس، والعمل بوتيرة واحدة روتينية، بأقل الجهود، وبأدنى مستويات الأداء. أما فيما يتعلق بمحيي الفقرة (1) في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً، فيمكن أن يعزى إلى أن العمل يتحقق

بأفضل صورته في حال كان يتم بشكل تعاوني بروح الفريق، وهذا الأمر يتطلب من الجميع التوضيح ببعض الاهتمامات الشخصية لمصلحة العمل، وحيث إن المدير هو القدوة للمعلمين ولسائر العاملين في المدرسة، فلا بد أن يكون هو المبادر أولاً للتوضيح باهتماماته الشخصية؛ ليكون مثالا يحتذى لسائر المعلمين والعاملين؛ وبذلك يتم إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف المأمولة.

4. مجال تطوير المجتمع

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تطوير المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يؤكد مدير المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور.	4.28	0.70	1	مرتفعة
1	يؤكد مدير المدرسة على احترام قيم المجتمع وثقافته.	4.22	0.81	2	مرتفعة
3	يحفز مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	4.08	0.74	3	مرتفعة
2	يشجع مدير المدرسة على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	4.06	0.84	4	مرتفعة
4	يحرص مدير المدرسة على استضافة أنشطة مجتمعية في المدرسة.	4.04	0.76	5	مرتفعة
6	يسعى مدير المدرسة إلى تفعيل دور المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة.	4.02	0.83	6	مرتفعة
	تطوير المجتمع	4.12	0.61		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال تطوير المجتمع (4.12) والانحراف المعياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية مجال تطوير المجتمع بين (4.02) و(4.28) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (5) ونصّها "يؤكد مدير المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.70)، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يسعى مدير المدرسة إلى تفعيل دور المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.83).

ويمكن للباحثة أن تعزو هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية التواصل مع أولياء أمور الطلبة في انضباط الطلاب واجتهادهم لتحقيق أفضل النتائج، وفي التغلب على المشكلات التي يواجهها هؤلاء الطلبة. كما أن هذا التواصل يساعد في تعاون المجتمع عموماً مع المدرسة في

تحقيق أهدافها؛ لأن التواصل سيُشعر الأهالي بأن المدرسة ركن أساسي ومؤسسة مهمة تعمل على تطوير المجتمع من خلال تعليم أبنائه وإكسابهم المهارات التي تعينهم في حياتهم، وتثقيفهم بقيمهم الاجتماعية، وتهيئهم لمواجهة تحديات المستقبل. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فيعزى إلى أنه على الرغم من سعي المديرين لتفعيل دور المجتمع في المدرسة إلا أن هذا الدور يصعب تحقيقه بالشكل المأمول؛ نظراً لانشغال عديد من أولياء الأمور بأعمالهم ورعاية أسرهم، وليس لديهم المتسع من الوقت للمشاركة في الأنشطة المدرسية. وقد يعود السبب أيضاً إلى عدم اهتمام كثير من بما تقدمه المدرسة، وعدم وعيهم بأهمية الدور الذي تؤديه في خدمة المجتمع، وبالتالي جاءت تقديرات أفراد العينة مبنية على تفاعل المجتمع مع دور المدرسة، وليس مع ما تبذله إدارة المدرسة بالفعل.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني: "ما مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"
للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لمستوى التميز التنظيمي في

المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تميز الثقافة التنظيمية	4.04	0.63	1	مرتفع
تميز تقديم الخدمة	4.02	0.61	2	مرتفع
تميز الكادر المدرسي	3.99	0.59	3	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3.96	0.64	4	مرتفع
الكلية	4.00	0.56		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز التنظيمي (4.00) والانحراف المعياري (0.56) وبمستوى مرتفع، وجاءت تقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز في الثقافة التنظيمية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع، وجاءت تقديرات التميز في تقديم الخدمة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع، وجاءت تقديرات تميز الكادر المدرسي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى مرتفع، في حين

جاء مجال "تميز الهيكل التنظيمي" في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.64).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية، وإدراك مفهومها، والإلمام بجوانبها يسهل على المعلمين تطبيقها وتقييمها؛ والمعلمون والمديرون هم من الطبقة المثقفة والمتعلمة في المجتمع ولديهم إدراك كافٍ لمفهوم الثقافة التنظيمية، لذلك فهم حريصون على التميز في هذا الجانب، ومن الطبيعي في هذه الحالة أن ينسحب هذا التميز على باقي مجالات التميز وأهمها التميز في تقديم الخدمة والذي حل في الرتبة الثانية، والخدمة المتميزة لا بد أن يقدمها كادر متميز يعمل ضمن إطار هيكل تنظيمي متميز يتسم بالمرونة والوضوح والفاعلية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات التميز التنظيمي كل على حدة، والجداول (9-12) تبين ذلك.

1. تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يعكس الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	4.05	0.74	1	مرتفع
4	يتميز الهيكل التنظيمي بتكامل وحداته الإدارية.	4.02	0.76	2	مرتفع
5	يخدم الهيكل التنظيمي تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة	3.97	0.77	3	مرتفع
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح.	3.93	0.83	4	مرتفع
6	ينظم الهيكل التنظيمي العمل في المدرسة بطريقة تشاركية.	3.91	0.85	5	مرتفع
2	يتصف الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة.	3.86	0.77	6	مرتفع
	تميز الهيكل التنظيمي	3.96	0.64		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (9)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تميز الهيكل التنظيمي (3.96) والانحراف المعياري للتقديرات (0.64) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تميز الهيكل التنظيمي بين (3.86) و(4.05) وبمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (3) ونصّها "يعكس الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يتصف الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.77).

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه من الضروري أن يعكس الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة

ورسالتها وأهدافها، حتى تتمكن المدرسة من تحقيق تلك الرؤية والرسالة والأهداف، لأن ضعف الهيكل التنظيمي سيولد الفوضى وعدم التكامل بين الوحدات الإدارية، وفي هذه الحالة تتداخل المسؤوليات، ويصبح من الصعب حصر الجهة المخولة بالمهمة، بحيث يلقي كل بالمسؤولية على طرف آخر، الأمر الذي يعيق سير العمل، ويحد من المقدرة على تحقيق الأهداف، ويضعف الأداء الوظيفي في المدرسة. أما محيي الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن الهيكل التنظيمي يتم وضعه من قبل الجهات العليا المعنية بالإدارة المدرسية، ويتم تعميمه وتطبيقه في المدارس عامة، وليس للمدير الصلاحية في تعديله كما يشاء، إلا من خلال تفويض بعض الصلاحيات بين الوحدات الإدارية؛ لذلك جاءت تقديرات العينة حول مرونته في الرتبة الأخيرة.

2. تميز الكادر المدرسي

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في

المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تميز الكادر المدرسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يعمل الكادر المدرسي على تطوير ذاته شخصياً ومهنيًا.	4.12	0.72	1	مرتفع
1	تسود قيم الإبداع والابتكار بين أفراد الكادر المدرسي.	4.03	0.80	2	مرتفع
2	يتسم سلوك الكادر المدرسي بالإيجابية.	4.03	0.80	2	مرتفع
6	يوظف الكادر المدرسي أساليب وأدوات التكنولوجيا في إنجاز مهماته.	3.99	0.77	4	مرتفع
8	يهتم كادر المدرسة بالاستفادة من خبرات الغير للارتقاء بمستوى أدائه.	3.97	0.76	5	مرتفع
3	تسود قيم المواطنة بين منتسبي المدرسة.	3.97	0.75	5	مرتفع
4	يتبع الكادر المدرسي أساليب حديثة في حل المشكلات.	3.95	0.70	7	مرتفع
5	يتسم اتخاذ القرارات المدرسية باللامركزية.	3.86	0.75	8	مرتفع
		3.99	0.59		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (10)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تميز الكادر المدرسي (3.99) والانحراف المعياري للتقديرات (0.59) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تميز الكادر المدرسي بين (3.86) و(4.12) وبمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (7) ونصّها "يعمل الكادر المدرسي على تطوير ذاته شخصياً ومهنيًا" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.72)، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يتسم اتخاذ القرارات المدرسية باللامركزية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.75).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طموح أفراد الكادر المدرسي وسعيهم نحو تطوير أنفسهم شخصياً ومهنياً؛ لما لذلك من انعكاس إيجابي على مسيرتهم المهنية، وترقياتهم، وحصولهم على مواقع وظيفية أفضل، فضلاً عن تحسين تقييمهم من قبل المديرين، وتحسين سمعتهم بين الطلبة والمجتمع؛ لذلك فإن المعلمين يبذلون قصارى جهودهم في التطوير والإبداع في العمل، واستخدام كل ما هو جديد في تسهيل التدريس وأداء المهمات الموكلة إليهم، وذلك من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية كالحواسيب والانترنت، ومن خلال الاطلاع على كل ما جديد في أساليب التدريس. أما مجيء الفقرة رقم (5) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن كثيراً من القرارات ليست من صلاحيات المديرين أو الكادر المدرسي، وإنما من الجهات العليا، ويقتصر دور المدرسة في هذه الحالة على التنفيذ فقط، فعلى سبيل المثال مواعيد الدوام، ومواعيد الاختبارات، والمنهاج الدراسي، وعدد الطلبة المقبولين كلها قرارات ليس للمديرين ولا لكادر المدرسة أي صلاحية في وضعها، ويقتصر صلاحياتهم على التنفيذ فقط؛ لذلك نجد أن وسم اتخاذ القرارات باللامركزية قد جاء في الرتبة الأخيرة.

3. تميز تقديم الخدمة

الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في

المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تميز تقديم الخدمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تهتم المدرسة بالبعد الإنساني في خدماتها.	4.15	0.76	1	مرتفع
6	تجري المدرسة تقيماً ذاتياً لخدماتها المقدمة.	4.09	0.73	2	مرتفع
3	تهتم المدرسة بالتغذية الراجعة من متلقي الخدمة.	4.00	0.82	3	مرتفع
5	تسعى المدرسة لتحقيق السهولة والدقة في تقديم الخدمة.	3.99	0.76	4	مرتفع
2	تراعى المدرسة احتياجات متلقي الخدمة عند تطوير سياساتها الخدمائية.	3.98	0.80	5	مرتفع
4	تشرك المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي في التخطيط لخدماتها المقدمة.	3.92	0.68	6	مرتفع
	تميز تقديم الخدمة	4.02	0.61		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (11)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز في تقديم الخدمة (4.02) والانحراف المعياري (0.61) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز في تقديم الخدمة بين (3.92) و(4.15) وبمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (1) ونصها "تهتم المدرسة بالبعد الإنساني في

خدماتها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.76)، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "تُشرك المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي في التخطيط لخدماتها المقدمة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.68).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين والكادر المدرسي بأهمية الجانب الإنساني في الخدمات التي تقدمها المدرسة، فالاحترام ومراعاة مشاعر وأحوال متلقي الخدمة من النواحي المختلفة كالناحية الاجتماعية، والعمرية، والثقافية، والمادية كلها جوانب يجب مراعاتها لضمان استمرار العلاقة الطيبة بين المدرسة ومتلقي الخدمة، ولبناء جسور الثقة والرضا بينهم، كما أن التقويم الذاتي لهذه الخدمات ضروري لِيتم العمل على مراجعتها وتحسينها وإصلاح مواطن الضعف فيها؛ للوصول بهذه الخدمات إلى مستوى التميز. أما مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى إلى اهتمام المديرين بتطبيق القرارات التي تصدر من الوزارة في المقام الأول وتخطيط خدماتها وفقاً لتلك القرارات قبل الأخذ في الاعتبار رأي المجتمع.

4. تميز الثقافة التنظيمية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في

المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تعكس ثقافة المدرسة القيم المبيّنة في خطتها الاستراتيجية.	4.10	0.69	1	مرتفع
3	تحرص ثقافة المدرسة على تبنى الحوار البناء والهادف.	4.09	0.80	2	مرتفع
6	تؤكد ثقافة المدرسة على التوازن بين حياة المعلمين الاجتماعية والتنظيمية.	4.05	0.74	3	مرتفع
5	تؤكد المدرسة على نشر ثقافة التميز بين العاملين.	4.01	0.80	4	مرتفع
1	يسود المدرسة مناخ يحفز العاملين على أداء مهامهم.	4.00	0.87	5	مرتفع
2	تعمل المدرسة على إزالة العوائق امام المقترحات والافكار الجديدة.	3.98	0.83	6	مرتفع
	تميز الثقافة التنظيمية	4.04	0.63		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (12)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز في الثقافة التنظيمية (4.04) والانحراف المعياري (0.63) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز في الثقافة التنظيمية بين (3.98) و(4.10) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرة (4) ونصّها "تعكس ثقافة المدرسة القيم المبيّنة في خطتها الاستراتيجية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري قدره (0.69)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "تعمل المدرسة على إزالة العوائق

امام المقترحات والافكار الجديدة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري قدره (0.83).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسة مؤسسة وجدت لأداء دور ووظيفة ومهام معينة، ولديها أهداف تسعى إلى تحقيقها وتعمل على إنجازها، ضمن منظومة قيمية ثقافية تتلاءم مع ثقافة المجتمع وقيمه، وضمن خطة استراتيجية تمكنها من ذلك؛ لذلك فهي تضع هذا الدور في مقدمة اهتماماتها، وتبني ثقافتها وفقا لخطتها. بينما يعزى مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة إلى أنه على الرغم من حرص المدرسة على الترحيب بالمقترحات والأفكار الجديدة، والعمل على الأخذ بها وتطبيقها إلا أن الصلاحيات التي تخول للكادر المدرسي قد لا تسمح بتطبيق تلك الأفكار والمقترحات.

ثالثا: نتائج ومناقشة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي فيها. والجدول (13) يبين ذلك.

(13) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز

النتظيمي

التميز التنظيمي				مجال القيادة الخادمة
تميز الثقافة التنظيمية	تميز تقديم الخدمة	تميز الكادر المدرسي	تميز الهيكل التنظيمي	
0.69*	0.67*	0.63*	0.70*	تمكين المعلمين
0.66*	0.63*	0.64*	0.69*	التعامل بالأخلاق
0.75*	0.72*	0.76*	0.75*	الاهتمام بالمرؤوسين
0.70*	0.68*	0.71*	0.72*	تطوير المجتمع

* ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

أظهرت نتائج الجدول (13) ما يأتي:

ارتباط ممارسة القيادة الخادمة بجميع مجالاتها مع مستوى التميز التنظيمي بجميع مجالاته بعلاقة ارتباطية موجبة، وعليه تزداد تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز التنظيمي بازدياد تقديراتهم لمجالات ممارسة القيادة الخادمة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التميز التنظيمي، وتحديد المهام، وسبل التواصل بين مستويات الهيكل التنظيمي الإدارية، له دور كبير في وضوح المهام والأدوار والمسؤوليات لكل طرف فيه، وحيث إن الكادر المدرسي هو الذي يشكل هذا الهيكل التنظيمي، فإن هذا الوضوح يؤدي إلى وعي وإدراك لدى الجميع بما هو منوط به من مهام ومسؤوليات؛ وعندها يسعى كل طرف لأداء دوره، وتحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وتقديم الخدمات لمتلقيها بشكل مرضٍ يتسم بطابع إنساني، ويخدم المجتمع ضمن القيم السائدة فيه، والرؤى التي يأمل أن تهيئه للمستقبل، ومواكبة تقدمه، ومواجهة تحدياته.

التوصيات

في ضوء النتائج، خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- تخويل المديرين صلاحيات أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي.
- تعزيز دور ذوي الخبرات من أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة في صياغة أهداف المدرسة وسياساتها.
- إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

References:

- Abu Al-Ghanam, O. (2019). *Servant leadership practiced by public secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals*. Unpublished Master Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Abu Shraikh, A. (2019). *The pattern of servant leadership among public school principals in the capital (Amman) and its relationship to their job performance from the point of view of assistant principals*. Unpublished Master Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Bingol, A. (2019). School effectiveness and school administrators' meeting management competencies. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11 (5), 226-233.
- Blaze, P. (2004). *International of Sustainability in higher education*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Borghini, E. (2013), Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The*

- Journal of Creative Behavior*, (31), (1), 226 – 289.
- Crabtree, C. (2018). *The relationship between servant leadership and student achievement in Southwest Virginia Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Liberty University, Virginia, U.S.A.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dehaghan, Z. & Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*, 30(S2), 141-146.
- Fischer, P. (2017). The relationship between teacher perceptions of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction in South Dakota. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4 (2), 53-84.
- Ghamdi, R. (2018). Organizational excellence of school leaders in Al-Baha region from the point of view of teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3(2), 317-333.
- Grote, R. (2002). *The performance appraisal question and answer book a survival guide for managers*. New York: American Management.
- Haddad, N. (2019). *The degree of achievement of primary school principals in the north district within the green line of the future vision and its relationship to the schools' organizational excellence*. Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Liden, C., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-77.
- Najm, N. (2011). *Administrative leadership in the twenty-first century*. Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Nayab, N. (2011). *Servant leadership theory - strengths and weaknesses*. <http://www.brighthub.com>
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 29-45.
- Russell, E. (2012). The role of servant leadership in faculty development programs: A review of the literature. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 13(1), 15-19.

- Shurafat, S. (2019). *The level of organizational excellence among school principals in Mafraq Governorate and its relationship to job alienation*. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Sreenivas, T. (2014). Towards excellence in school education – TQM as a strategy. *Research Journal of Social Science & Management*, 3 (10), 151-159.
- Wal, J., Beemt, A., Martens, R., & Brok, P. (2020). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: Is it explained by self-determination theory? *Studies in Continuing Education*, 42 (1), 17-39.