

Servant Leadership among Secondary School Principals in the Al Kora District and its Relationship to Organizational Excellence from the Teachers Point of View

Amal Husni Mahmoud Mestarihi*

Received 20/10/2022

Accepted 3/12/2022

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing servant leadership by secondary school principals in the Alkora and its relationship to the level of organizational excellence. To achieve the goals of the study, the descriptive correlational methodology was used, and a questionnaire consisting of two domains was applied: the first on the Servant leadership, and the other on the level of organizational excellence distributed to (298) teachers. The results showed that the degree of practicing servant leadership of school principals from the point of view of teachers as a whole was high, and the results also showed that the level of organizational excellence was high, and the results showed that there was a statistically significant correlation between the degree of school principals practicing servant leadership, and the level Organizational excellence. In light of the results of the study, the researchers recommended an increase in the strengthening of the servant leadership more by meeting the requirements of teachers in schools, as well as school principals to put the vision and the message in the right ways and the participation of teachers and all parties in their position.

Keywords: Servant leadership, organizational excellence, Al Kora Brigade Schools.

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

أمل حسني محمود المستريحي*

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة مكونة من مجالين: الأول حول القيادة الخادمة، والآخر حول مستوى التميز التنظيمي توزعت على (298) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت كبيرة، على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، ومستوى التميز التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد اوصت الباحثة بزيادة تعزيز القيادة الخادمة بصورة أكثر عن طريق تلبية متطلبات المعلمين في المدارس، كذلك على مديري المدارس وضع الرؤية والرسالة بالطرق الصحيحة ومشاركة المعلمين وجميع الأطراف في وضعها. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التميز التنظيمي، مدارس لواء الكورة.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن/ amolhosny2022@gmail.com

المقدمة

باتت القيادة محط أنظار الجميع وحديثهم، بحيث أصبحت هي محورًا مهما لكل مؤسسة من المؤسسات في جميع المجالات، فلا مؤسسة مميزة ذات جودة دون وجود قائد يقودها نحو الأفضل، فالقائد هو العنصر والمحور الأساسي في المؤسسة، ومحور الحديث ومركز المؤسسة التي تُصَبُّ الأنظار عليه، يكون له دور في فن التأثير على المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بجودة عالية في المؤسسة، لإنجاز المهمات المطلوب تنفيذها على أكمل وجه، مع تحفيزهم وتوجيههم للعمل بشكل تعاوني وإبداعي.

ويعد النمط القيادي العامل الأساسي لنجاح المؤسسات التربوية، فيظهر ذلك من خلال تأثيره في سلوك العاملين، فتأثير القائد وخبرته في مجال القيادة وأساليه في تعديل سلوك المرؤوسين يساعد على قيادة المؤسسة نحو النجاح، فهو المحرك الأساسي في المؤسسة، التي من شأنها زيادة فاعلية كفاءة المعلم ودافعيته (Obaidat, 2004). إن مجموعة العوامل المادية والبشرية التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة، وتؤثر في تعلم الطالب ومستوى تحصيله. فالمُحيط التعليمي القائم على البيئة المادية كمباني المدرسة، العوامل البرية، الطالب، إلى جانب المادة الدراسية، مستوى التفاعل بين أطراف العملية التعليمية، المناخ التعليمي الذي يشمل المواقف التعليمية المتعددة التي تؤسس المهارات والمفاهيم تُشكل بالمجمل البيئة المدرسية، كما أن البيئة المدرسية لا تقتصر على المدرسة فقط، وإنما تمتد إلى خارج أسوارها لخدمة المجتمع المحلي (Omari, 2017).

تُمثل المدرسة الوحدة الأساسية في عمل المؤسسات التربوية التي يعهد إليها بأن تتوب عن المجتمع في تحقيق أهداف التربية، ففيها يمكث المتعلمون فترة طويلة وفي فترات حرجة من عمرهم، بحيث تتشكل شخصياتهم ويتزودون بالقيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتناسب مع عمرهم، بحيث تتشكل شخصياتهم ويتزودون بالقيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتناسب مع فلسفة ورؤاه المجتمع ومعتقداته (Al Azmi, 2004).

لقد عرف جرينليف (Greenleaf) المشار إليه في شاراب (Sharab, 2018) القيادة الخادمة بأنها: ميول القائد الإداري لخدمة المرؤوسين، وأن القيادة كلقب يتم إطلاقه على الأشخاص الخادمين بطبيعتهم، من أجل أن يكونوا ذوي معرفة واستقلالية وذوي خدمة للآخرين، وتحفز القيادة الخادمة العاملين على أن يكون هناك توازن في حياتهم في ما بين ممارسة القيادة

وبين خدمة الآخرين، فهي تحفز القادة وتشجعهم على أن تكون خدمة العاملين من أولى أولوياتهم في المنظمة، وأيضًا تعمل على تحفيز الموظفين المرؤوسين على انتهاز الفرص من أجل ممارسة القيادة (Sharab, 2018).

ولا بد للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية أن ترضي العاملين فيها من أجل تعزيز ولائهم المهني، وبالتالي سيكون للعاملين دور كبير في ولائهم المهني للمدرسة وعدم تركهم لها (Celebes And Korumaz, 2016).

ومما يلفت النظر في نمط القيادة الخادمة تشجيعها للأفراد على إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحث القيادات والمديرين على أن أولوية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت ذاته تشجعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، إذ إن الغاية الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين الارتقاء بالمؤسسة التي يعملون فيها، من خلال تحقيق الاهداف، وتحقيق التميز داخل المؤسسة (Ibrahim 2013).

ويركز التميز التنظيمي عادة على التطوير والتحسين المستمر، وليس فقط لمواجهة المشكلات والعقبات؛ كون التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي لأي مؤسسة كانت كبيرة أم صغيرة (Al -Kharsha, Al -Zureikat, , and Nour, 2013).

وتشهد المؤسسات العالمية تحولات عميقة في ظل معطيات هذا العصر، وتسارع تطوراتها؛ بسبب التزايد المعرفي، والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وبالتالي فقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عملها، وإدارتها، وذلك لمواكبة كل ما هو جديد ومتطور، والتعامل معها بإيجابية، لتصل إلى مكانة تنافسية متميزة، وتحقق أهدافها، وترفع أداءها، وتتفرد في إنتاجها (Al -Baysi, 2014).

ولذا فإن حاجة المؤسسات لتحقيق التميز أصبحت مطلبًا ملحا، ومهما، وظهر التنافس والصراع بين المؤسسات؛ لمحاولة إجراء تغييرات، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، (Al Salatin, 2014). وعرف بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008: 31) التميز التنظيمي بأنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". أما الضلاعين (Al Dalaïen, 2010, p.20) فعرف التميز

التنظيمي بأنه "مقدرة المؤسسات على المنافسة بشكل استراتيجي بتفوق أدائها، وحل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات من خلال التميز بالمعرفة التي يمتلكها العاملون، كونها محور الأعمال التي تقوم عليها المؤسسات " كما أن المنظمة المتميزة تتبلور من خلال مقدرتها على دراسة الوضع الحالي لها، من خلال عمليات التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج، وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف التي تضعها المؤسسة من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتطوير آليات من أجل المتابعة والتعرف الى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة في المؤسسة (Bukovec & Markic, 2008).

قامت الباحثة بمراجعة عديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية من قواعد البيانات المختلفة، وقد قامت بترتيبها وفق السنوات من الاحداث إلى الاقدم وكما يأتي:

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة السواعير (Al Sawaeer, 2022) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز لدى مديري المدارس الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (354) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق وفق متغير الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

وهدف دراسة بولاتكان (Polatcan, 2020) إلى تحديد تصورات المعلمين للدور الوسيط للثقافة المدرسية في العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس والاغتراب لدى المعلم. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (244) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي بسيط، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً سلبياً بنفور المعلم وأن سلوك القيادة الخادمة يمكن أن يتنبأ بنفور المعلم، كما أن الثقافة المدرسية تشكل وسيطاً للعلاقة بين القيادة الخادمة والاغتراب لدى المعلمين.

هدفت دراسة الشايح (Al Shaieh, 2019) إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة

قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظلة المذنب، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، لدى قائدات المدارس بمحافظلة المذنب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد اعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة 264 معلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، متحققة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظلة المذنب من وجهة نظر المعلمات.

وهدف دراسة الجهني (Al Juhni, 2019) التعرف الى مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، إلى جانب وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (246) معلمة بالمدارس الثانوية الحكومية بشرق مدينة الرياض. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية).

أجرت الغامدي (Al Gamdi, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة بالسعودية من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من خمسين فقرة موزعة على خمسة مجالات، وطبقت على عينة تكونت من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة.

وهدف دراسة السالم (Al Salem 2015) إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري إدارة التعليم في المملكة وعددهم (16) مديراً، و(80) مساعداً من مساعدي إدارة التعليم، و(288) مديراً من مديري إدارات العموم، و(288) مديراً من مديري إدارة الشؤون، و(16) موظفاً من موظفي إدارة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام معايير التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

في حين هدفت دراسة مجيد (Majeed, 2010) إلى بيان أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر التباين في التميز التنظيمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة بالتميز التنظيمي، فمعظم الدراسات السابقة قامت بدراسة القيادة الخادمة على متغيرات أخرى، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وهم معلمو المدارس الثانوية في لواء الكورة في محافظة إربد. ولم تجد الباحثة دراسة أجريت في الأردن تتناول المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية في مكانها وفي زمانها، وفي ربطها بين الموضوعين الإداريين وهما: القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

مشكلة الدراسة

إن عمليات التطوير في المدرسة تعتمد بشكل كبير على سلوك مديري المدارس، وأنماط القيادة التي يستخدموها، وتبقى القيادة هي السمة الأهم والعامل الأكثر أهمية في تحسين المدرسة وتطورها في ضوء التحديات الكبيرة. ولهذا لا بد من تسليط الضوء على القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية التي ترتبط بالتميز التنظيمي في المدارس، وفي ضوء ملاحظة الباحثة وخبرتها في عديد من المدارس، فقد لاحظت تبايناً في مستويات التميز لدى هذه المدارس، واختلاف أنماط القيادة المستخدمة فيها، لهذا فقد جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة التي أوصت بأهمية البحث في متطلبات القيادة التحويلية في المدارس.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي؟

أهمية الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على معلومات نظرية حول القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، والتي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة، ومن المتوقع إضافة جديدة حول كيفية قياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من خلال أداة القياس في الموضوع والتي قامت الباحثة بإعدادها لتحقيق أهداف الدراسة. أما الأهمية التطبيقية فتشتمل على ما تكشفه الدراسة عن درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، ومستوى التميز التنظيمي في المدارس، وقد يستفيد من هذه الدراسة المديرون في محاولة الاهتمام بالأنماط القيادية التي ترفع من مستوى التميز التنظيمي في المدارس.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة لدى من وجهة نظر المعلمين، من أجل تعزيز الممارسات القيادية التي ترتبط بالقيادة الخادمة في المدارس.
- التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة الخادمة:

- اصطلاحاً: تعرف بأنها: "اتجاه حديث في القيادة يعتمد على استخدام السلطة بنزاهة لتحقيق المصلحة العامة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والاهتمام بالتمكين، والمعالجة العاطفية وتنمية المهارات الفكرية، والسعي الجاد لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المؤسسات". (Sharab، 2018، 12).

إجرائياً: هو: نمط من الأنماط الإدارية ذات الأنشطة والأعمال التي تقع على كاهل القائد

(مديري المدارس) كخادم، والتي لا تهتم بتحقيق مصالحه الشخصية، وإنما تهتم بخدمة المعلمين، وتعمل على تحقيق أهدافهم وغاياتهم، وتم قياسها في هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

- **التميز التنظيمي:** "هو مقدرة المؤسسة على الاسهام بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، واستثمار مواردها المادية، والبشرية، من أجل تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن المؤسسات الأخرى" (Al Dalaieen, 2010, 72).
- ويعرف إجرائياً: بأنه المستوى العالي من أداء مديري المدارس لتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المدارس في المناطق المحيطة، والذي أظهرته الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

حدود الدراسة: تشتمل حدود الدراسة على الآتي:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي ومعلماتها المدارس الثانوية الحكومية في لواء الكورة.
- **الحد المكاني:** مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية في لواء الكورة في محافظة إربد.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول خلال العام 2023/2022.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة فيها، وكما يأتي:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في لواء الكورة، والبالغ عددهم (1048) معلماً ومعلمة، حسب إحصاءات مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والمكونة من 298 معلماً ومعلمة بنسبة مئوية (28%) من مجتمع الدراسة، يعملون في المدارس الثانوية خلال العام الدراسي (2022-2023).

أداة الدراسة:

لغايات تطبيق أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة والتميز التنظيمي. اذ قامت الباحثة بالاعتماد على دراسة السالم (2015) (Al Salem)، ودراسة مجيد (2010) (Majeed)، ودراسة الغامدي (2018) (Al Gamdi) في اعداد اداة الدراسة، إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سَلَم من خمس درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً) - وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان الاتية: (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (11) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية. وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية فقد اشتملت الاداة على (59) فقرة في صورتها الاولى. وقد تم حذف وتعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (54) فقرة توزعت على محورين وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

صدق البناء (المحتوى) لأداة الدراسة

الجدول (1): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات أداة القيادة الخادمة والأداة ككل

المجال الأول: الرؤية	المجال الثاني: الثقة	المجال الثالث: التمكين	القيادة الخادمة
1			
**851	1		
**843	**919	1	
**921	**978	**964	1

يتبين من الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، كانت أكبر من (0.20) كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة كانت أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة. كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاداة والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (2):

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ومحور القيادة الخادمة (الكلية)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	
		مع المجال	مع الأداة
المجال الأول : الرؤية	يشارك مدير المدرسة الآخرين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	**0713	**755
	يسخر مدير المدرسة جهوده لصالح المعلمين في المدرسة	**0713	**649
	يوضح مدير المدرسة الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة	**0848	**774
	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب الضعف في مجال عمله	**0715	**643
	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب القوة في مجال عمله	**0772	**682
	يملك مدير المدرسة المقدرة الفكرية على حل المشكلات التي تعترض عمله	**0815	**763
	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة عن حاجات المدرسة المختلفة	**0824	**779
	يُشرك مدير المدرسة المعلمين برؤيته من أجل تطوير العمل لضمان جودة سير العمل في المدرسة	**0852	**803
المجال الثاني : الثقة	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للنمو المهني في المدرسة	**0840	**831
	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في دورات ومؤتمرات تنمي قدراتهم	**0739	**746
	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين بعرض انتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين	**0852	**843
	يساعد مدير المدرسة المعلمين للحصول على حقوقهم مهما تواجهه من صعوبات.	**0853	**847
	يتعامل مدير المدرسة بشكل عادل ومتساو مع الآخرين	**0892	**856
	يراعي مدير المدرسة الحاجات الشخصية للمعلمين	**0840	**807
	يهيئ مدير المدرسة بيئة ومناخاً قائماً على الثقة والتقدير	**0914	**874
	يملك مدير المدرسة الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل	**0855	**849
	يثق مدير المدرسة بمقدرة المعلمين بتطبيق المبادئ والمعايير (المتفق عليها في مجال العمل).	**0887	**857
	يسهم مدير المدرسة في تنمية شخصية المعلمين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لكل منهم.	**0916	**894
	يعامل مدير المدرسة المعلمين بالطريقة التي يحب أن يعاملوه فيها	**0883	**852
	يعزز مدير المدرسة لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	**0877	**866
المجال الثالث : التمكين	يحرص مدير المدرسة على التعامل بمصداقية مع الآخرين	**0900	**887
	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنوع بوسائل الاتصال في تبادل المعلومات بينهم	**0846	**798
	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق المدرسي	**0888	**869
	يفوض مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات بناء على القوانين والأنظمة المتبعة في مجال عمله.	**0878	**835
	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب.	**0883	**842
	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم	**0869	**845
	يعمل مدير المدرسة على الارتقاء بمستويات المعلمين	**0901	**867
	يعمل المدير على تقديم النصيحة والإرشاد للمعلمين	**0885	**845
	يوفر مدير المدرسة حاجات المعلمين للإدارة العليا من أجل إشراكهم ببرامج التدريب والتطوير كل حسب اختصاصه.	**0874	**839
	يمثل مدير المدرسة قوة للمعلمين من خلال تقديم الدعم والمساندة وتعزيزه لفرص نجاحهم بشكل مستمر .	**0904	**900

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، كانت أكبر من (0.20) كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة كانت أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لأداة التميز التنظيمي. والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات أداة التميز التنظيمي والأداة ككل

المجالات	المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	المجال الثالث: تميز المرؤوسين	التميز التنظيمي
المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	1			
المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	**730	1		
المجال الثالث: تميز المرؤوسين	**623	**753	1	
التميز التنظيمي	**897	**909	**876	1

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، كانت أكبر من (0.20) كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة كانت أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لأداة التميز التنظيمي. والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ومحور التميز التنظيمي (الكلية)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط
المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح لجميع العاملين.	**646
	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواجهة التغيرات المستجدة والطارئة.	**584
	يخدم الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	**577
	يتم تنظيم العمل في المدرسة من خلال استخدام الطرق التشاركية مع الآخرين	**534
	هناك تكامل بين الوحدات الإدارية من أجل إنجاز أهداف المدرسة	**684
	تقوم الإدارة بدعم عملية تطوير وتصميم الهيكل التنظيمي	**681
	يعكس الهيكل التنظيمي في المدرسة نظام جودة العمل	**642
المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات في المدرسة من خلال دعم الهيكل التنظيمي	**663
	يتوفر في المدرسة الاستراتيجية والمناخ من أجل تعزيز الأداء	**627
	تتأكد الإدارة المدرسية من جودة الخدمات المقدمة في المدرسة	**708
	تهتم الإدارة المدرسية بجميع جوانب التخطيط المدرسي	**521
	تقوم الإدارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح ومبصر	**681
	تشارك الإدارة المدرسية المجتمع المحلي في رؤية ورسالتها وأهدافها المدرسة	**598
	تقوم الإدارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح ومبصر	**674
	تضع الإدارة المدرسية خطة تطويرية لرفع أدائها	**715
	تحت الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب متنوعة وحديثة في إدارة البيئة الصفية	**757
		**785

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	
		مع المجال	مع الأداة
المجال الثالث : تميز المرؤوسين	تقوم الإدارة المدرسية بعقد الدورات والورش التطويرية للعاملين في المدرسة بصورة مستمرة	** .711	** .682
	يملك المعلمون مهارات وكفايات مهنية وشخصية مناسبة لتحقيق أهداف العمل	** .681	** .585
	تقوم الادارة المدرسية بتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	** .784	** .619
	تقوم الادارة المدرسية بتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	** .793	** .665
	تركز الادارة المدرسية على ضرورة أن يستخدم المعلم استراتيجيات وأساليب (تدريس متنوعة في تنفيذ الموقف التعليمي	** .797	** .653
	تشجع الادارة المدرسية المعلمين على استخدام استراتيجيات حديثة لتقويم عملية التعليم والتعلم في المدرسة	** .621	** .591
	تبادر الإدارة المدرسة بقبول الأفكار والمقترحات الجديدة للعمل وتبنيها.	** .795	** .678
	تهتم الإدارة المدرسة في إجراء دورات تدريبية للمعلمين من أجل تطبيق الأفكار الجديدة.	** .716	** .686

يظهر الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، إذ جاءت الارتباطات بين فقرات الاداة ومجالات الدراسة وبين فقرات المجالات والأداة الكلية أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا لفقرات الاستبانة. إذ تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 معلماً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا.

والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول (5): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للداة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: الرؤية	0.891	0.921
المجال الثاني: الثقة	0.912	0.901
المجال الثالث: التمكين	0.871	0.897
القيادة الخادمة	0.921	0.931
المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	0.899	0.868
المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	0.901	0.890
المجال الثالث: تميز المرؤوسين	0.900	0.891
التميز التنظيمي	0.923	0.912

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن معامل ارتباط ومعامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كروناخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمحورين كان أكبر من (0.90)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

المعيار الإحصائي لتحديد درجة القيادة الخادمة والتميز التنظيمي

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 أقل من 1.80
قليلة	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتميز التنظيمي، لتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يأتي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ويبين الجدول (6) ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: الرؤية	3.72	.91	1	كبيرة
2	المجال الثاني: الثقة	3.67	1.05	2	كبيرة
3	المجال الثالث: التمكين	3.79	1.01	3	كبيرة
	القيادة الخادمة	3.72	.96	4	كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.72) بانحراف معياري (0.96). فقد جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، وهي تنازلياً الرؤية، يليه الثقة، يليه التمكين. ويمكن عزو هذه النتيجة الكبيرة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة إلى أن المديرين يمتلكون الكفايات الشخصية والمهنية والتي تجعلهم يديرون مدارسهم ويقودونها بشكل فعال، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المديرين يقدمون الخدمات التربوية لجميع أطراف العملية التعليمية بكافة الطرق والممارسات القيادية التي تتضمن القيادة الخادمة. كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تركز على تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس التي تهدف إلى تغيير ممارساتهم القيادية وتطويرها، وبالتالي فإن المعلمين يشعرون بأنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة الخادمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة من خلال تمكين المعلمين، ووضع رؤية بالاشتراك مع المعلمين، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلمين يتفوقون على أن الإدارة المدرسية تتواصل بشكل فعال مع جميع أطراف العملية التعليمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات أهمها السوايعر (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة والشايح (Al-Shaya, 2019).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة

للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: الرؤية

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الأول: الرؤية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يوضح مدير المدرسة الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة	3.93	1.06	3	كبيرة
7	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة عن حاجات المدرسة المختلفة	3.93	1.06	7	كبيرة
5	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب القوة في مجال عمله	3.81	1.02	5	كبيرة
6	يمتلك مدير المدرسة المقدرة الفكرية على حل المشكلات التي تعترض عمله	3.80	1.15	6	كبيرة
1	يشارك مدير المدرسة الآخرين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	3.79	1.17	1	كبيرة
8	يُشرك مدير المدرسة المعلمين برؤيته من أجل تطوير العمل لضمان جودة سير العمل في المدرسة	3.79	1.11	8	كبيرة
2	يسخر مدير المدرسة جهوده لصالح المعلمين معلمي المدرسة	3.66	1.25	2	كبيرة
4	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب الضعف في مجال عمله	3.05	1.35	4	متوسطة
	المجال الأول: الرؤية	3.72	.91		كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.05) و(3.93) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة لمجال الرؤية إلى أن المديرين لديهم الكفايات المهنية والشخصية التي تجعلهم يمتلكون رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، مما يؤدي إلى بناء تصور شامل متكامل حول رؤية المدرسة، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك رؤية متماز بالطموح الذي يحقق من خلال بذل مديري المدارس جهداً كبيراً من أجل أن يهيئوا الظروف التي تحقق الأهداف، ومن أجل الوصول بالمدارس إلى أفضل مكانة تطمح إليها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عديد من الدراسات أهمها السواعير (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة والشايح (Al-Shaya, 2019).

المجال الثاني: الثقة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الثقة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للنمو المهني في المدرسة	3.89	1.12	1	كبيرة
2	يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في دورات ومؤتمرات تنمي مقدراتهم	3.86	1.16	2	كبيرة
3	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين بعرض انتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين	3.80	1.15	3	كبيرة
9	يثق مدير المدرسة بمقدرة المعلمين بتطبيق (المبادئ والمعايير) (المتفق عليها في مجال العمل).	3.79	1.07	4	كبيرة
12	يعزز مدير المدرسة لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	3.79	1.26	5	كبيرة
8	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل	3.78	1.12	6	كبيرة
13	يحرص مدير المدرسة على التعامل بمصادقية مع الآخرين	3.69	1.19	7	كبيرة
10	يسهم مدير المدرسة في تنمية شخصية المعلمين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لكل منهم.	3.64	1.24	8	كبيرة
4	يساعد مدير المدرسة المعلمين للحصول على حقوقهم مهما تواجهه من صعوبات.	3.59	1.26	9	كبيرة
7	يهيئ مدير المدرسة بيئة ومناخاً قائماً على الثقة والتقدير	3.59	1.28	10	كبيرة
6	يراعي مدير المدرسة الحاجات الشخصية للمعلمين	3.54	1.26	11	كبيرة
11	يعامل مدير المدرسة المعلمين بالطريقة التي يحب أن يعاملوه فيها	3.52	1.25	12	كبيرة
5	يتعامل مدير المدرسة بشكل عادل ومتساو مع الآخرين	3.28	1.33	13	متوسطة
	المجال الثاني: الثقة	3.67	1.05		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.28) و(3.89) بدرجة (كبيرة). وتغزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة إلى ما يمتلكه مديرو المدارس من كفايات ومهارات حققت لديهم هذه الدرجة من الثقة من خلال الخبرات التراكمية التي اكتسبوها، نتيجة الدورات التدريبية والتطويرية في أثناء خدمتهم في المؤسسات التربوية، ونتيجة العلاقات المميزة في بيئة العمل. وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة عديد من الدراسات أهمها السوايعر (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة والشايع (Al-Shaya, 2019).

المجال الثالث: التمكين

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال (التمكين)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يشعر مدير المدرسة للمعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق المدرسي	3.94	1.13	1	كبيرة
4	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المناسب.	3.90	1.02	2	كبيرة
6	يعمل مدير المدرسة على الارتقاء بمستويات المعلمين	3.86	1.09	3	كبيرة
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنوع بوسائل الاتصال في تبادل المعلومات بينهم	3.83	1.12	4	كبيرة
3	يفوض مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات بناء على القوانين والأنظمة المتبعة مجال عمله.	3.79	1.14	5	كبيرة
7	يعمل المدير على تقديم النصيحة والإرشاد للمعلمين	3.78	1.17	6	كبيرة
9	يمثل مدير المدرسة قدوة للمعلمين من خلال تقديم الدعم والمساندة وتعزيزه لفرص نجاحهم بشكل مستمر.	3.72	1.24	7	كبيرة
8	يوفر مدير المدرسة حاجات المعلمين للإدارة العليا من أجل إشراكهم ببرامج التدريب والتطوير كل حسب اختصاصه.	3.67	1.23	8	كبيرة
5	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم	3.64	1.20	9	كبيرة
	المجال الثالث: التمكين	3.79	1.01		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.64) و(3.94) بدرجة (كبيرة). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والتركيز على العمل التعاوني بين جميع أطراف العملية التعليمية التعليمية، مما يساعد على تطوير المخرجات التعليمية والتعليمية بطريقة تربوية مناسبة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عديد من الدراسات أهمها السواعير (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة الشايح (Al-Shaya, 2019).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية

في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (10) ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	3.49	.34	1	كبير
1	المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	3.43	.32	2	كبير
3	المجال الثالث: تميز المرؤوسين	3.43	.36	2	كبير
	التميز التنظيمي	3.45	.30		كبير

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى كبير، بمتوسط حسابي (3.45)، فقد جاءت تنازلياً؛ تميز تقديم الخدمة، يليه تميز الهيكل التنظيمي، يليه تميز المرؤوسين. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة لمستوى التميز التنظيمي الكلي إلى ما يمتلكه مديرو المدارس من كفايات ومهارات حققت لديهم هذه الدرجة من التميز التنظيمي من خلال الخبرات التراكمية التي اكتسبوها، نتيجة الدورات التدريبية والتطويرية في أثناء خدمتهم في المؤسسات التربوية، ونتيجة العلاقات المميزة في بيئة العمل، أو قد يعود السبب إلى وجود بيئة مدرسية داعمة للعملية التعليمية من خلال ما يتوافر بها من تسهيلات تقنية وتربوية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجيد (Majeed,2010).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:

المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (تميز الهيكل التنظيمي)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	تتوفر في المدرسة الاستراتيجية والمناخ من أجل تعزيز الأداء	3.52	.50	1	كبير
6	تقوم الإدارة بدعم عملية تطوير وتصميم الهيكل التنظيمي	3.48	.50	2	كبير
2	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواجهة التغيرات المستجدة والطارئة.	3.46	.50	3	كبير
8	يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات في المدرسة من خلال دعم الهيكل التنظيمي	3.46	.50	3	كبير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	هناك تكامل بين الوحدات الادارية من اجل انجاز اهداف المدرسة	3.45	.50	5	كبير
7	يعكس الهيكل التنظيمي في المدرسة نظام جودة العمل	3.45	.50	5	كبير
4	يتم تنظيم العمل في المدرسة من خلال استخدام الطرق التشاركية مع الآخرين	3.43	.50	7	كبير
3	يخدم الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	3.32	.47	8	متوسط
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح لجميع العاملين.	3.30	.46	9	متوسط
	المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	3.43	.32		كبير

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.30) و(3.48) بمستوى كبير. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ربما ينظمون العمل في المدرسة بطريقة تشاركية، كما أن عملية تطوير وتصميمه الهيكل التنظيمي تحظى بدعم من الإدارة المدرسية وبمشاركة المعلمين، وأن رؤية المدرسة تخدم الهيكل التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجيد (Majeed, 2010).

المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (تميز تقديم الخدمة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تقوم الإدارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح وميسر	3.66	.473	1	كبير
2	تهتم الإدارة المدرسية بجميع جوانب التخطيط المدرسي	3.62	.486	2	كبير
1	تتأكد الإدارة المدرسية من جودة الخدمات المقدمة في المدرسة	3.54	.499	3	كبير
6	تضع الإدارة المدرسية خطة تطويرية لرفع أدائها	3.54	.499	3	كبير
7	تبحث الادارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب متنوعة وحديثة في إدارة البيئة الصفية	3.44	.498	5	كبير
5	تقوم الادارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح وميسر	3.32	.467	6	متوسط
4	تُشرك الإدارة المدرسية المجتمع المحلي في رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	3.31	.463	7	متوسط
	المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	3.49	.341		كبير

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.31) و(3.66) بمستوى متوسط إلى كبير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة المدرسية بمستوى تميزها؛ لذلك تحرص على تحليل كل ما يؤدي إلى الوصول إلى التميز التنظيمي من أجل

معالجة الأسباب التي تحول دونها، ووضع الخطط الإجرائية، وتقليل تكرارها لاحقاً، وهذا بدوره يحقق التميز التنظيمي في المدارس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجيد (Majeed,2010).

المجال الثالث: تميز المرؤوسين

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (تميز المرؤوسين)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يملك المعلمون مهارات وكفايات مهنية وشخصية مناسبة لتحقيق أهداف العمل	3.55	.50	1	كبير
1	تقوم الإدارة المدرسية بعقد الدورات والورش التطويرية للعاملين في المدرسة بصورة مستمرة	3.52	.50	2	كبير
6	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام استراتيجيات حديثة لتقويم عملية التعليم والتعلم في المدرسة	3.46	.50	3	كبير
8	تهتم الإدارة المدرسية في إجراء دورات تدريبية للمعلمين من أجل تطبيق الأفكار الجديدة.	3.45	.50	4	كبير
3	تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	3.43	.50	5	كبير
4	تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	3.36	.48	6	متوسط
5	تركز الإدارة المدرسية على ضرورة أن يستخدم المعلم استراتيجيات وأساليب (تدريس متنوعة في تنفيذ الموقف التعليمي	3.36	.48	6	متوسط
7	تبادر الإدارة المدرسية بقبول وتبني الأفكار والمقترحات الجديدة للعمل.	3.34	.48	8	متوسط
	المجال الثالث: تميز المرؤوسين	3.43	.36		كبير

يلاحظ من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.34) و(3.55) بمستوى كبير، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات وانماط السلوك، التي تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، كذلك اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهمات المؤسسة، بامتلاكها مقدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجيد (Majeed,2010).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي

المجالات	الارتباط	المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	المجال الثالث: تميز الرؤوسين	التميز التنظيمي
المجال الأول: الرؤية	ارتباط بيرسون ر	**0.418	**0.327	**0.221	**0.359
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	298	298	298	298
المجال الثاني: الثقة	ارتباط بيرسون ر	**0.432	**0.359	**0.251	**0.387
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	298	298	298	298
المجال الثالث: التمكين	ارتباط بيرسون ر	**0.438	**0.369	**0.259	**0.396
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	298	298	298	298
القيادة الخادمة	ارتباط بيرسون ر	**0.448	**0.369	**0.257	**0.399
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	298	298	298	298

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.399). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تساعد على الشعور بالانتماء، كما أن المديرين الذين يستخدمون القيادة الخادمة فيها يمكن لها أن تحقق آثارا إيجابية كبيرة على النتائج التعليمية للطلبة وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي لديها.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بما يأتي:

1. زيادة تعزيز القيادة الخادمة بصورة أكثر عن طريق تلبية متطلبات المعلمين في المدارس،
2. العمل على تمكين المعلمين بالطرق الإدارية واستخدام انماط قيادية تشجع على ذلك.
3. على مديري المدارس وضع الرؤية والرسالة بالطرق الصحيحة ومشاركة المعلمين وجميع الأطراف في وضعها.

4. تشجيع مديري المدارس والمعلمين على تحقيق التميز التنظيمي في مدارسهم بدرجة أعلى من أجل تحسين نوعية التعليم للطلبة.
5. وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز التنظيمي، وتعزيزها داخل المدرسة من خلال مشاركة المعلمين، والمشرفين، والطلبة، وأولياء أمورهم.

Reference

- Al -Azmi, Muhammad (2006). *Transformational leadership and its relationship to administrative creativity*. (Unpublished Master Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al -Baysi, Abdul -Moati. (2014). *The role of empowering workers in achieving institutional excellence: A field study on technical colleges in the governorates of the Gaza Strip*. (Unpublished Master Thesis), College of Economics and Administrative Sciences, Al -Azhar University, Gaza- Palestine.
- Al Dalaien, Ali. (2010). The impact of administrative empowerment on organizational excellence: A field study in the *Jordan Telecom Company*. *Administrative Sciences Studies*, 1 (37), 64-92..
- Al -Ghamdi, Reem Ahmed. (2018). The organizational excellence of the leaders of Al -Baha schools from the point of view of teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3 (2), 317-333.
- Al -Juhani, Sarah bint Raja Allah. (2019). Imagine a proposal to improve secondary school management using the servant leadership approach. *Scientific Research Magazine in Education* 20 (14): 175-211.
- Al -Kharsha, Yassin Kasib, Al -Zureikat, Khaled Khalaf, and Nour, Mahmoud Ibrahim. (2013). The impact of the factors of change on the achievement of organizational excellence: the Arab Potash Company as a model, *Administrative Science Studies* 40 (2), 211-238.
- Al -Salem, Magda. (2015). *The organizational excellence of human resources jobs in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia: A proposed form*, (Unpublished Doctoral Dissertation), King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Al -Shaya, Ali bin Saleh bin Ali. (2019). Emotional intelligence and its relationship to the servant leadership of school leaders in Al -Mutanab Governorate from the point of view of teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 5 (2) 97-116.

- Al- sultans, Ali Nasser Wasit Al -Zahir. (2014). ***Achieving quality and excellence in higher education institutions***. Amman: Dar Al -Hamid for Publishing and Distribution.
- Bukovec, B & Markic, M (2008). The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations. ***International journal of business and system research***, 2 (4), 431-446.
- Hunter, J. C. (2004). **The world's most powerful peadership principle: How to a several Leader**. New York: Crown Busines
- Ibrahim, Hossam El -Din. (2021). A proposed model for the maid leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models. **The Arab Journal of Specific Education**. 5 (16), 143-180
- Majeed, Bani Kurd Abdullah. (2010). **The impact of knowledge management on organizational excellence: An applied study on Jordanian private universities in the central region of Jordan**. (Unpublished Master Thesis), Mattah University, Jordan.
- Obaidat, Suhail (2004). ***Administrative patterns according to the theory of the administrative network and its relationship to the effectiveness of time management***, Oman: the world of modern books.
- Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on Achieving business performance: An exploratory study of Turkish firms", ***The SAM Advanced Management Journal***, 73 (1), 29-45.
- Polatcan, M. (2020). The effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture, ***International Online Journal of Educational ciences***, 12(3), 57-67.
- Sawaaer, T.. (2022). The servant leadership and its relationship to the organizational excellence of high school principals in the Madaba District from the point of view of teachers. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman,Jordan..
- Sharab, Salama Muhammad. (2018). The impact of the maid leadership on the effectiveness of work teams in the major municipalities in the governorates of Gaza from the point of view of employees. Unpublished Master Thesis, Al -Azhar University, Gaza.Palestin.
- Spears, L.C (2005). ***The understanding and practice of Servant leadership***. ***International Journal of Servant Leadership***, 1(1): 29-46.