

## **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 of 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 مديرى المدارس الثانوية في لواء الكورة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

أمل حسني محمود المستريحي\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرى 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 مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين كل 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 مديرى 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 مديرى المدارس وضع الرؤية والرسالة بالطرق الصحيحة ومشاركة المعلمين وجميع الأطراف في وضعها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، التميز التنظيمي، مدارس لواء الكورة.

## المقدمة

باتت القيادة محط أنظار الجميع وحديثهم، بحيث أصبحت هي محوراً مهماً لكل مؤسسة من المؤسسات في جميع المجالات، فلا مؤسسة مميزة ذات جودة دون وجود قائد يقودها نحو الأفضل، فالقائد هو العنصر والمotor الأساسي في المؤسسة، ومحور الحديث ومَركِز المؤسسة التي تُصبِّب الأنظار عليه، يكون له دور في فن التأثير على المرؤوسيين نحو تحقيق الأهداف بجودة عالية في المؤسسة، لإنجاز المهام 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 وأساليبه في تعديل سلوك المرؤوسيين يساعد على قيادة المؤسسة نحو النجاح، فهو المحرك الأساسي في المؤسسة، التي من شأنها زيادة فاعلية كفاءة المعلم وداعيته (Obaidat, 2004). إن مجموعة العوامل المادية والبشرية التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة، وتؤثر في تعلم الطالب ومستوى تحصيله. فالمحيط التعليمي القائم على البيئة المادية كمباني المدرسة، العوامل البرية، الطالب، إلى جانب المادة الدراسية، مستوى التفاعل بين أطراف العملية التعليمية التعلمية، المُناخ التعليمي الذي يشمل المواقف التعليمية المتعددة التي توسم المهارات والمفاهيم تُشكِّل بالمجمل البيئة المدرسية، كما أن البيئة المدرسية لا تقتصر على المدرسة فقط، وإنما تمتد إلى خارج أسوارها لخدمة المجتمع المحلي (Omari, 2017).

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

لقد عرف جرينليف (Greenleaf) المشار إليه في شاراب (Sharab, 2018) القيادة الخادمة بأنها: ميل القائد الإداري لخدمة المرؤوسيين، وأن القيادة كلقب يتم إطلاقه على الأشخاص الخادمين بطبيعتهم، من أجل أن يكونوا ذوي معرفة واستقلالية وذوي خدمة للآخرين، وتحفظ 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، وأيضاً تعمل على تحفيز الموظفين المرؤوسيين 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 المرؤوسيين، وفي الوقت ذاته تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، إذ إن الغاية الحقيقة والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين الارتقاء بالمؤسسة التي يعملون فيها، من خلال تحقيق الأهداف، 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، وتتسارع تطوراته؛ بسبب التزايد المعرفي، والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وبالتالي فقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عملها، وإدارتها، وذلك لمواكبة كل ما هو جديد ومنتظر، والتعامل معها بابيجانية، لتصل إلى مكانة تفاضلية متميزة، وتحقق أهدافها، وترفع أداءها، وتترعرع في إنتاجها (Al -Baysi, 2014).

ولذا فإن حاجة المؤسسات لتحقيق التميز أصبحت مطلباً ملحاً، ومهمماً، وظهر التناقض 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 Dalaien, 2010, p.20) فعرف التميز

التنظيمي بأنه "قدرة 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 التي وضع 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 إلى 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 الاحدث 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 مادبا 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.

وهدفت دراسة بولاتكان (Polatcan, 2020) إلى تحديد تصورات المعلمين للدور الوسيط للثقافة المدرسية في العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس والاعتراض لدى المعلم. تم استخدام المنهج المحسني 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 يتباين بنفور المعلم، كما أن الثقافة المدرسية تشكل وسيطاً للعلاقة بين القيادة الخادمة والاعتراض لدى المعلمين.

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

قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، لدى قائدات المدارس بمحافظة 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 بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.

وهدف دراسة الجهني (Al Juhni, 2019) التعرف إلى مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتحديد المقترنات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، إلى جانب وضع مقتراح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم بناء استبانة كأدلة 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 التميّز 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 التميّز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة السالم (Al Salem, 2015) إلى تشخيص واقع التميّز 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 مديرى إدارة التعليم في المملكة وعددهم (16) مديرًا، و(80) مساعدًا من مساعدى إدارة التعليم، و(288) مديرًا من مديرى إدارات العموم، و(288) مديرًا من مديرى إدارة الشؤون، و(16) موظفًا من موظفى إدارة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام معايير التميّز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

في حين هدفت دراسة مجید (Majeed, 2010) إلى بيان أثر إدارة المعرفة على التميّز 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 التميّز التنظيمي وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر التباين في التميّز التنظيمي.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة بالتميّز التنظيمي، فمعظم الدراسات السابقة قامت بدراسة القيادة الخادمة على متغيرات أخرى، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً من حيث مجتمع الدراسة وعيتها 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 الموضوعتين الإداريين وهما: القيادة الخادمة والتميّز 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 تسلیط الضوء على القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية التي ترتبط بالتميّز التنظيمي في المدارس، وفي ضوء ملاحظة الباحثة وخبرتها في عديد من المدارس، فقد لاحظت تبايناً في مستويات التميّز لدى هذه المدارس، واختلاف انماط القيادة المستخدمة فيها، لهذا فقد جاءت هذه الدراسة مكملة 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 التميّز 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 مدير 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 مدير 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 بالمرؤوسيين، والتصرف بأخلاق، والاهتمام بالتمكين، والمعالجة العاطفية وتنمية المهارات الفكرية، والسعى الجاد لمساعدة المرؤوسيين 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 Dalaileen, 2010, 72).

ويعرف إجرائياً: بأنه المستوى العالمي 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:** تشمل 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 2022/2023.

#### **الطريقة والإجراءات**

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعینتها 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:**

تكون 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:

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

### صدق أداة الدراسة

#### أ. الصدق الظاهري:

تم التأكيد 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 الاولية. 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

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

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 الاداة 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 تنتهي 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 (الكلي)

معامل الارتباط	الفقرة	المجال
مع المجال		المجال الأول : الرؤية
**.755	يشارك مدير المدرسة الآخرين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	
**.649	يسخر مدير المدرسة جهوده لصالح المعلمين في المدرسة	
**.774	يوضح مدير المدرسة الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة	
**.643	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دققاً لجوانب الضعف في مجال عمله	
**.682	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دققاً لجوانب القوة في مجال عمله	
**.763	يمتلك مدير المدرسة المقدرة الفكرية على حل المشكلات التي تعرّض عمله	
**.779	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة عن حاجات المدرسة المختلفة	
**.803	يُشرك مدير المدرسة المعلمين برؤيته من أجل تطوير العمل لضمان جودة سير العمل في المدرسة	
**.831	يوفّر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للنمو المهني في المدرسة	المجال الثاني : الثقة
**.746	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في دورات ومؤتمرات تقيّم مقدارتهم	
**.843	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين بعرض انتاجاتهم وأثارها على الآخرين	
**.847	يساعد مدير المدرسة المعلمين للحصول على حقوقهم مما تواجهه من صعوبات.	
**.856	يتعامل مدير المدرسة بشكل عادل ومتّساو مع الآخرين	
**.807	يراعي مدير المدرسة الحاجات الشخصية للمعلمين	
**.874	يهيئ مدير المدرسة بيئه ومناخاً قائماً على الثقة والتقدير	
**.849	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل	
**.857	يُتقن مدير المدرسة بقدرات المعلمين بتطبيق المبادئ والمعايير (المتفق عليها في مجال العمل).	
**.894	يسهم مدير المدرسة في تنمية شخصية المعلمين من خلال منحهم الصالحيات المناسبة لكل منهم.	
**.852	يعامل مدير المدرسة المعلمين بالطريقة التي يحب أن يعاملوه فيها	المجال الثالث : التنكين
**.866	يعزز مدير المدرسة لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	
**.887	يرحص مدير المدرسة على التعامل بمصداقية مع الآخرين	
**.798	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التوسيع بوسائل الاتصال في تبادل المعلومات بينهم	
**.869	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق المدرسي	
**.835	يفوض مدير المدرسة المعلمين الصالحيات بناءً على القوانين والأنظمة المتبعة في مجال عمله.	
**.842	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للحصول على المعلومات التي تكّنّهم من أداء عملهم بالشكل المناسب.	
**.845	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم	
**.867	يعمل مدير المدرسة على الارتقاء بمستويات المعلمين	
**.845	يعمل المدير على تقديم النصيحة والإرشاد للمعلمين	
**.839	يوفر مدير المدرسة حاجات المعلمين للإدارة العليا من أجل إشراكهم ببرامج التدريب والتطوير كل حسب اختصاصه.	
**.900	يمثل مدير المدرسة قدوة للمعلمين من خلال تقديم الدعم والمساندة وتعزيزه لفرص نجاحهم بشكل مستمر.	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبيّن 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 لادة التميز التنظيمي. والجدول (3) يبيّن 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	التعيّن التنظيمي
المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	1	**.730		
المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	1	**.753	**.623	
المجال الثالث: تميز المرؤوسين		**.909	**.897	**.876

يتبيّن 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 لادة التميز التنظيمي. والجدول (4) يبيّن ذلك.

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

ال المجال	الفقرة	مع المجال	مع الأداة	معامل الارتباط
المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح لجميع العاملين.		**.492	**.646
	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة لمواجحة التغيرات المستجدة والطارئة.		**.584	**.694
	يخدم الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.		**.577	**.651
	يتم تنظيم العمل في المدرسة من خلال استخدام الطرق الشاركية مع الآخرين		**.534	**.670
	هناك تكامل بين الوحدات الإدارية من أجل انجاز اهداف المدرسة		**.684	**.737
	تقوم الادارة بدعم عملية تطوير وتصميم الهيكل التنظيمي		**.681	**.714
	يعكس الهيكل التنظيمي في المدرسة نظام جودة العمل		**.642	**.607
	يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات في المدرسة من خلال دعم الهيكل التنظيمي		**.633	**.663
	يتوفّر في المدرسة الاستراتيجية والمناخ من أجل تعزيز الأداء		**.627	**.651
	تتأكد الادارة المدرسية من جودة الخدمات المقدمة في المدرسة		**.708	**.715
المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	تهتم الادارة المدرسية بجميع جوانب التخطيط المدرسي		**.521	**.658
	تقوم الادارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح وميسر		**.681	**.776
	تشرك الادارة المدرسية المجتمع المحلي في رؤية ورسالتها وأهدافها المدرسة		**.598	**.727
	تقوم الادارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح وميسر		**.674	**.736
	تضطلع الادارة المدرسية خطوة تطويرية لرفع أدائها		**.715	**.727
	تحث الادارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب متعددة وحديثة في إدارة البيئة الصفية		**.757	**.785

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

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

#### ثبات أدلة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أدلة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبيانة. اذ تم في الأولى تطبيق الاستبيانة 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) يبيّن ذلك.

#### الجدول (5): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للادة 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: التكين	0.871	0.897
القيادة الخادمة	<b>0.921</b>	<b>0.931</b>
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	<b>0.923</b>	<b>0.912</b>

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن معامل ارتباط ومعامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمحورين كان أكبر من (0.90)، ويلاحظ 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 البديلات التي تعبّر 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 المتosteats الحسابية للفقرات وال المجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

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

مدى الفئة =  $4-1=3$  و $5-0.8=4.2$  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 المتosteats 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 مديرى 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 مديرى 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 مديرى المدارس الثانوية في لواء الكورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

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

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديرى 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 والمارسات القيادية التي تتضمن القيادة الخادمة. كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تركز على تقديم البرامج التدريبية لمديرى المدارس التي تهدف إلى تغيير ممارساتهم القيادية وتطويرها، وبالتالي فإن المعلمين يشعرون بأنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة الخادمة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة من خلال تمكن المعلمين، ووضع رؤية بالاشتراك مع المعلمين، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلمين يتلقون على أن الإدارة المدرسية تتواصل بشكل فعال مع جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات أهمها السواعير (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة الشابي (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 مديرى 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	الدرجة	الرتبة	الدرجة
3	يوضح مدير المدرسة الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة	3.93	1.06	كبيرة	3	كبيرة
7	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة عن حاجات المدرسة المختلفة	3.93	1.06	كبيرة	7	كبيرة
5	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب القوة في مجال عمله	3.81	1.02	كبيرة	5	كبيرة
6	يمتلك مدير المدرسة المقدرة الفكرية على حل المشكلات التي تعرّض عمله	3.80	1.15	كبيرة	6	كبيرة
1	يشارك مدير المدرسة الآخرين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	3.79	1.17	كبيرة	1	كبيرة
8	يُشرك مدير المدرسة المعلمين برأفيته من أجل تطوير العمل لضمان جودة سير العمل في المدرسة	3.79	1.11	كبيرة	8	كبيرة
2	يسخر مدير المدرسة جهوده لصالح المعلمين معلمي المدرسة	3.66	1.25	كبيرة	2	كبيرة
4	يحدد مدير المدرسة من خلال رؤيته تصوراً دقيقاً لجوانب الضعف في مجال عمله	3.05	1.35	متوسطة	4	كبيرة
	المجال الأول: الرؤية	3.72	.91			

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.05) و (3.93) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). اذ تزرو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة لمجال الرؤية إلى أن المديرين لديهم الكفايات المهنية والشخصية التي يجعلهم يمتلكون رؤية واضحة لأهداف المدرسة ورسالتها من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، مما يؤدي إلى بناء تصور شامل متكملاً حول رؤية المدرسة، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك رؤية تمتاز بالطموح الذي يحقق من خلال بذل مدير 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 -Shaya, 2019)، ودراسة الشابيع (Sawaeer, 2022).

**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	يوفِر مدير المدرسة للمعلمين فرصةً للنمو المهني في المدرسة	3.89	1.12	1	كبيرة
2	يُعَمِّل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في دورات ومؤتمرات تنمو مقدراتهم	3.86	1.16	2	كبيرة
3	يُفَدِّر مدير المدرسة جهود المعلمين بعرض انتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين	3.80	1.15	3	كبيرة
9	يُثْقِب مدير المدرسة بقدرة المعلمين بتطبيق المبادئ والمعايير (المُفْقَلُ عَلَيْهَا) في مجال العمل.	3.79	1.07	4	كبيرة
12	يُعَزِّز مدير المدرسة لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	3.79	1.26	5	كبيرة
8	يُمْتَلِك مدير المدرسة الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل	3.78	1.12	6	كبيرة
13	يُرَصِّع مدير المدرسة على التعامل بمصداقية مع الآخرين	3.69	1.19	7	كبيرة
10	يُسْهِم مدير المدرسة في تنمية شخصية المعلمين من خلال منحهم الصالحيات المناسبة لكل منهم.	3.64	1.24	8	كبيرة
4	يساعِد مدير المدرسة المعلمين للحصول على حقوقهم مهما تواجهه من صعوبات.	3.59	1.26	9	كبيرة
7	يُهْبِي مدير المدرسة بيئةً ومناخاً قائماً على الثقة والتقدير	3.59	1.28	10	كبيرة
6	يُرَاعِي مدير المدرسة الحاجات الشخصية للمعلمين	3.54	1.26	11	كبيرة
11	يُعَامِل مدير المدرسة المعلمين بالطريقة التي يحب أن يعاملوه فيها	3.52	1.25	12	كبيرة
5	يُتَعَالِم 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). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة إلى ما يمتلكه مدير 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 اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عديد من الدراسات أهمها السواعير (Al -Shaya, 2019)، ودراسة الشابيع (Sawaeer, 2022).

### المجال الثالث : التكين

#### الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (التكين)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري *	الرتبة	الدرجة
2	يشعرون 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	يعلم مدير المدرسة على الارتفاع بمستويات المعلمين	3.86	1.09	3	كبيرة
1	يشجع مدير المدرسة للمعلمين على التوسيع بوسائل الاتصال في تبادل المعلومات بينهم	3.83	1.12	4	كبيرة
3	يفرض مدير المدرسة للمعلمين الصالحيات بناء على القوانين والأنظمة المنتبعة 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 قوة 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	يشترك مدير المدرسة للمعلمين في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم	3.64	1.20	9	كبيرة
	المجال الثالث : التكين	3.79	1.01		

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.64) و(3.94) بدرجة (كبيرة). وتعزو 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 والتعلمية بطريقة تربوية مناسبة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عديد من الدراسات أهمها السواعير (Al Sawaeer, 2022)، ودراسة الشابع (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 المسؤولين	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 المسؤولين. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة لمستوى التميز التنظيمي الكلي إلى ما يمتلكه مدير 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 بيئه العمل، أو قد يعود السبب إلى وجود بيئه مدرسية داعمة للعملية التعليمية من خلال ما يتوفر بها من تسهيلات تقنية وتربيوية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجید (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	توفر في المدرسة الاستراتيجية والمناخ من أجل تعزيز الأداء	3.52	.50	1	كبير
6	تقوم الإدارة بدعم عملية تطوير وتصميمه الهيكل التنظيمي	3.48	.50	2	كبير
2	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة 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 أجل انجاز اهداف المدرسة	3.45	.50	5	كبير
7	يعكس الهيكل التنظيمي في المدرسة نظماً 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 مديرى 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 نتائج دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجید (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 ومبين	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	تحت الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب متعددة وحديثة في إدارة البيئة الصفية	3.44	.498	5	كبير
5	تقوم الإدارة المدرسية بإجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بشكل واضح ومبين	3.32	.467	6	متوسط
4	تشترك 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 تحرض على تحليل كل ما يؤدي إلى الوصول إلى التميز التنظيمي من أجل

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

### 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	يمتلك 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 الادارة المدرسية المعلمين على استخدام استراتيجيات حديثة لتقديم 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 الادارة المدرسية بتعزيز قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	3.43	.50	5	كبير
4	تقوم الادارة المدرسية بتعزيز قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة	3.36	.48	6	متوسط
5	تتركز الادارة المدرسية على ضرورة أن يستخدم المعلم استراتيجيات وأساليب (تدريس متعددة في تنفيذ الموقف التعليمي	3.36	.48	6	متوسط
7	تتادر الادارة المدرسية بقوiol وتبني الأفكار والمفتوحات 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، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتّع 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 اتصف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميّز في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكها مقدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميّزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتية دراسة الغامدي (Al Gamadi, 2018)، ودراسة مجید (Majeed, 2010).

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

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

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين تقييرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في لواء الكورة لقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي

الحالات	الارتباط	المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي	المجال الثاني: تميز تقديم الخدمة	المجال الثالث: تميز المسؤولين	التميز التنظيمي
المجال الأول: الرؤية	ارتباط بيرسون ر	**.418	**.327	**.221	**.359
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	298	298	298	298
المجال الثاني: النقا	ارتباط بيرسون ر	**.432	**.359	**.251	**.387
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	298	298	298	298
المجال الثالث: التكين	ارتباط بيرسون ر	**.438	**.369	**.259	**.396
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	298	298	298	298
القيادة الخادمة	ارتباط بيرسون ر	**.448	**.369	**.257	**.399
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.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 ذات إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقييرات أفراد عينة الدراسة بين درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في لواء الكورة لقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي اذ 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:

- زيادة تعزيز القيادة الخادمة بصورة أكثر عن طريق تلبية متطلبات المعلمين في المدارس،
- العمل على تكين المعلمين بالطرق الادارية واستخدام انماط قيادية تشجع على ذلك.
- 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 leadership principle: How to a several Leader**. New York: Crown Business
- 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.