

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية(\*)

الباحث/ علي بن ناصر يحيى جدّه  
[Jaddoh313@hotmail.com](mailto:Jaddoh313@hotmail.com)

### إشراف

أ.د/ سلطان بن سعيد عبده المخلافي  
أستاذ التخطيط التربوي  
بجامعة الملك خالد بالسعودية- كلية التربية

(\*) نشر ملخص رسالة ماجستير بعد اجازتها علميًا ومنحت الدرجة بتاريخ 1442/3/13هـ.

(\*) موقع المجلة: <http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

## القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية

الباحث/ علي بن ناصر يحيى جدّه

إشراف

أ.د/ سلطان بن سعيد عبده المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي

بجامعة الملك خالد بالسعودية- كلية التربية

### ملخص البحث

هدف البحث للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") ولعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من المعلمين والمعلمات على مستوى المملكة والبالغ عددهم (29464) وبلغ عدد المستجيبين (517) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.24)، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.28)، وأظهرت النتائج بأن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بوزن نسبي بلغ (0.82)، وبناءً عليه وعلى ما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية تم بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية، وأوصى البحث بتبني التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية، ونشر ثقافة القيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقياتها لدى قادة المدارس، ومساهمة مشرفي القيادة المدرسية في عقد الدورات والورش التدريبية، وتعزيز السلوكيات المتسامية والروحانية والسمو الأخلاقي لدى قادة المدارس الثانوية، وإدراج أخلاقيات وممارسات القيادة المتسامية ضمن استمارات التقييم والزيارات الإشرافية التي يقوم بها مشرفو القيادة المدرسية، وبناءً على النتائج والتوصيات اقترح البحث إجراء عدد من الدراسات حول القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في الميدان التعليمي، والمقارنة بين القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي والفكر الغربي، وتصور مقترح لآليات اختيار القائد المدرسي في ضوء القيادة المتسامية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المتسامية، الثقافة التنظيمية، قادة المدارس الثانوية، تصور مقترح.

## **The Transcendent Leadership of Secondary School Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its Relationship with the Development of Organizational Culture "A Proposed Perception"**

**Student: Ali Nasser Yahya Jaddoh**

**Supervisor: Prof. Sultan Saeed Al Makhlafi**

Professor of Educational Planning  
at King Khalid University

### **Abstract**

The aim of the research is to identify the degree to which high school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia practice the dimensions of transcendent leadership (values, attitudes, behaviors, and spirituality "moral supremacy") and the elements of organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, future expectations) and the relationship of transcendent leadership to developing culture. The researcher relied on the descriptive and analytical approach, and the research community consisted of a sample representative of the original community of male and female teachers at the Kingdom level, whose number was (29,464) and the number of respondents reached (517) male and female teachers, and the results showed that the degree of practice of the dimensions of transcendent leadership came in a medium degree and in a mathematical medium. (3.24), and the degree of practice of organizational culture elements came with a medium degree and a mean of (3.28), and the results showed that the relationship of the influence of transcendent leadership in developing organizational culture came with a high degree with a relative weight of (0.82), and accordingly and on the contents of the research of intellectual and theoretical frameworks were completed. Building a proposed vision for the development of organizational culture in light of the dimensions of transcendent leadership. The research recommended adopting the proposed vision for developing organizational culture in light of the dimensions of Transcendent leadership, spreading the culture of transcendent leadership, its dimensions and ethics among school leaders, the contribution of school leadership supervisors in holding training courses and workshops, promoting transcendent behaviors, spirituality and moral supremacy among high school leaders, and including the ethics and practices of transcendent leadership in the evaluation forms and supervisory visits made by school leadership supervisors. Based on the findings and recommendations, the research suggested conducting a number of studies on transcendent leadership and its relationship to other variables in the educational field, a comparison between transcendental leadership in Islamic thought and Western thought, and a proposed visualization of mechanisms for choosing a school leader in light of transcendental leadership.

## المقدمة ومشكلة البحث

تعتبر المدرسة في شكلها الحاضر مؤسسة لها مكوناتها وأنظمتها ومهامها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها من خلال منظومة قيادية وثقافة تنظيمية توجه مسار العاملين فيها، وتحدد نمط العلاقة مع العملاء والشركاء، وكنتيجة لتعدد المهام المدرسية وتشعبها، والتحويلات التقنية والاجتماعية والثقافية والتغيرات المتسارعة في بعض اللوائح والأنظمة، وتغير قوى المنافسة واختلاف بيئات العمل، وتزايد الضغوط المجتمعية، ومستويات المسائلة من الجهات الإشرافية العليا، والمطالبه بمستويات متقدمة من التميز والاداء، وقعت المدارس تحت ضغوط متواصلة أثرت على انتاجيتها وطبيعة العلاقات داخلها، وبرزت الحاجة لأنماط قيادية غير تقليدية تسهم في تحقيق الأهداف والرؤى، وعند التأمل في الواقع المدرسي تبرز الحاجة لتعزيز العديد من الجوانب القيادية الجوهرية والتي تلعب دوراً أساسياً في فعالية القيادة، كالخدمة والأخلاق والروحانية وتجاوز ممارسات النفعية التبادلية في بيئات العمل، حيث تؤكد دراسة الشنوي (2017) على ضرورة التركيز على الأخلاق وتنميتها لدى قائد المدرسة الثانوية، كما توصي دراسة التمام (2016) بأهمية ممارسة قائد المدرسة للعديد من المهام والممارسات الأخلاقية كالتضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصالح الآخرين من خلال الإيثار على أنفسهم ليكونوا قدوة للآخرين، وضرورة الصراحة والشفافية في توضيح جوانب القصور والضعف لدى الموظفين وتعزيز جوانب القوة والتميز بشتى الوسائل المتاحة، إضافة للتواضع والثقة بالنفس، وفي الوقت الذي ركزت فيه العديد من نظريات القيادة على جانب واحد أو أكثر من جوانب التفاعل الإنساني في المنظمات إما العقلية أو العاطفية أو الجسدية، فإنها فشلت في مراعاة البعد الروحي للقيادة (Yusof & Tahir, 2011, p239) وعليه فإن القيادة المدرسية بحاجة إلى نموذج قيادي يسهم بشكل فاعل في تعزيز الجوانب الروحية والأخلاقية غير المشاهدة، والذي يتحقق من خلال القيادة المتسامية التي تعتمد على ثلاثة أبعاد القيم والتوجهات والسلوكيات والروحانية "السمو الأخلاقي" والتي تهتم بشكل أساسي بتقوية البناء الداخلي لكافة الموظفين في المدرسة، وإضافة للنمط القيادي المتبع في المدارس فإن الثقافة التنظيمية تعد مكوناً أساسياً للمدرسة تنعكس آثارها الإيجابية على المناخ التنظيمي وأداء الموظفين ومستويات التحصيل الدراسي، وتساعد في تحقيق الانتماء، وزيادة الإنجاز، وتشكيل قيم ومعتقدات وتطلعات الموظفين والطلاب على حد سواء وبخاصة في المرحلة الثانوية (الغيث، 2014، ص4)، وتؤثر على سلوك الموظفين وممارساتهم وترفع مستوى الأداء، وتسهم في معالجة مشاكل المدارس (آل سعود، 2007)، إلا أنه وبالتأمل في واقعها نجد بأن مؤشرات الوضع الراهن تؤكد مدى التفاوت في مستوى الثقافة التنظيمية حيث أكدت دراسة (الغيث، 2014) إلى انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في مجالات:

الفلسفة والمعتقدات، والقيم، والأعراف، والتوقعات، وأهمية إعادة النظر في أنماط الثقافة التنظيمية وضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وبما أن القيادة المتسامية تقدم منظوراً جديداً يجمع العديد من المفاهيم والنظريات القيادية فيمكن للمدارس الثانوية تبنيها كنموذج قيادي للإصلاح المدرسي وبخاصة في الثقافة التنظيمية، حيث تشير دراسة كل من (Mathew&Rejtha,2016؛Liu,2007؛Kishore&Nair,2013؛Tehubijuluw,2014)

للأثر الإيجابي للقيادة المتسامية في تطوير الأداء وتغيير الثقافة السائدة من خلال أبعادها المتمثلة في القيم والسلوكيات والروحانية، والاهتمام الحقيقي بالموظفين، وتبني الأخلاق السامية في التعامل ما بين القادة والموظفين، والحرص على تحقيق الرؤى والأهداف العليا، مع التسامي عن الخلافات والمصالح الشخصية مقابل المصالح العامة للجميع، إضافة لإسهامها في تكوين ثقافة تنظيمية شاملة تتبنى الحكم المشترك وتشجع الفعالية الذاتية وتمكن المرؤسين وتقدر الاستدامة العالمية (Iespor, 2018, p32)، وبناء على ما تقدم ونظراً لأهمية القيادة المتسامية في صناعة التغيير الحقيقي والمستدام على مستوى المدارس والمجتمع، وأثرها في تغيير القيم والمعتقدات والأعراف التي يحملها العاملون في المدارس ويمارسون مهامهم وفقها، وما يتم تحديده من توقعات مستقبلية، إضافة لعدم وجود دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت القيادة المتسامية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية على مستوى المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، فإن البحث الحالي يسهم في بيان علاقة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية كاتجاه قيادي بتطوير الثقافة التنظيمية.

#### أسئلة البحث:

- سعى البحث الحالي للإجابة عن سؤال رئيس هو: ما علاقة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بتطوير الثقافة التنظيمية؟
- وتمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
  - 2- ما درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

## أهمية البحث

- تسليط الضوء على موضوع القيادة المتسامية، والتي تمثل منهجيةً قياديةً علائقية، وحاجة القائد المدرسي لامتلاك مهاراتها لتحقيق التأثير الإيجابي على المرؤوسين من خلال أبعاد القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية.
- المساهمة في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية وفق قيم وتوجهات وأخلاقيات القيادة المتسامية.

## حدود البحث

التزم البحث بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** بيان واقع ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وواقع ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقة أبعاد القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في الإدارة العامة للتعليم في المناطق الآتية (الرياض، والشرقية، والحدود الشمالية، ومكة المكرمة، وجازان).
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1440-1441.
- **الحد البشري:** عينة ممثلة من مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في الإدارات العامة للتعليم المشار إليها في الحد المكاني.

## مصطلحات البحث:

- 1- **القيادة المتسامية:** تعرف إجرائياً: بأنها قدرة قادة المدارس الثانوية على التأثير الإيجابي في المعلمين للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، وتكريس القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار وإثارة الدوافع الجوهرية وتحقيق السمو الروحي لديهم والاهتمام الحقيقي بهم، وإيجاد المعنى السامي لأعمالهم وتكريس مبادئ العضوية والتعاون والتسامي عن المصالح الشخصية وتقديم الخدمة للآخرين.
- 2- **الثقافة التنظيمية:** تعرف إجرائياً في البحث الحالي: بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المستقبلية التي تضعها المدارس الثانوية أمام أعضائها من المعلمين والإداريين ليمارسوها سعياً لتحقيق الأهداف والوفاء بالالتزامات المسؤولة عنها.

## المبحث الأول: القيادة المتسامية:

### - مفهوم ونشأة القيادة المتسامية:

برزت القيادة العلمية في القرن التاسع عشر كوسيلة لتكريس ثقافة الانتاج العالي والوفاء بمتطلبات التنمية في وقتها، ومع دخول الألفية الثالثة برزت العديد من التحديات كعولمة الأسواق والتكنولوجيا وزيادة التواصل العالمي وزيادة حدة المنافسة والصراعات الاقتصادية والانتقال إلى الاعتماد على رأس المال الفكري والاجتماعي بدلاً من رأس المال المادي فقط، إضافة لزيادة حرية الاختيار وتنوع البدائل (كوفي، 2006، ص153) وظهرت تحديات قيمة أخرى كإيجاد القيم الأخلاقية وتداولها، والربط بين الأخلاق والرأسمالية المادية، وتزايد عدد الخبراء والممارسين المنادين بضرورة تجربة مفاهيم ونماذج قيادية تسهم في فهم هذه التحديات والتعقيدات وتجاوزها (Freeman et al., 2010, p2)، وأصبحت النماذج القيادية القديمة كما يرى (Cushman & King, 2001, p236) غير كافية للوفاء باحتياجات المستقبل، وغير قادرة على تجاوز المعتقدات والآراء العالمية القديمة، إضافة لاتصافها بالجمود وضعف المرونة في التعامل مع الأزمات التي تواجهها المؤسسات، وضعف قدرتها على التعامل مع كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين وتركيزها على جوانب دون أخرى (Mears, 2009, p2)، حيث ركزت على الجوانب العقلية والبدنية والعاطفية للتفاعلات البشرية في المؤسسات وتجاهلت الجانب الروحي (Fry, 2003)، فهي لم تعالج الفكرة الأساسية في القيادة وهي بأن القائد والموظفين كائنات روحية تسعى لتحقيق الذات من خلال الجهود المبذولة للتغلب على الجوانب المادية في الحياة، ولذلك فهناك دعوات عالمية داخل المؤسسات المعاصرة للبحث عن قادة يمارسون دورهم كقادة روحانيين، وتأكيداً لما سبق فعلى مدى 100 عام كما يؤكد شارما (Sharma, 2013) مر ظهور النماذج القيادية الحديثة بعدة مراحل تطورت كنتيجة لمقتضيات العصر، ولعبت فيه الإدارة العلمية ونظرية الرجل العظيم الدور المسيطر من عام 1900م إلى 1940م، ثم ظهرت نظرية السمات كامتداد لنظرية الرجل العظيم والتي يرى أصحابها بأن نجاح القائد يعتمد على توفر مجموعة من السمات في شخصيته كالذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان والثقة والإيمان بالقيم والتنظيم والتقدير والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، ومع عام 1960 اكتسب الجانب الإنساني أهمية كبيرة كردة فعل لإفرازات العصر الذي سبقه وظهرت النظريات السلوكية والتي تؤكد على إمكانية تعلم السلوك، بمعنى أن الأفراد الذين يدرسون على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى، ومن أهمها دراسات جامعتا (أوهايو وميتشجن)، ونظرية الخط المستمر أو سلسلة السلوك والتي حددها تاننيوم وشميدت، ونظرية البعدين القيادية، ونظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، ونظريات الموقف

بأنواعها كنظرية التكيف لفيدلر، ونظرية المسار لروبرت هاوس، والنظرية التفاعلية والتي تجمع نظريتي السمات والموقف، (عبدالله، 2017، ص19)، وفي التسعينيات وما بعده أصبحت الأخلاقيات والقيم من المتطلبات الهامة للحكم الرشيد للمؤسسات وظهرت المستويات العليا في القيادة كالتحويلية والاستراتيجية والتبادلية والكاريزمية، ومع عام 2000م تجاوزت النظريات القيادية مستوى المؤسسات إلى القيادة في المستوى المجتمعي كالقيادة الأصيلة، والأخلاقية، والروحية، والخدمة والبدائية، والمستدامة، والمتسامية، والقيادة في المستوى الخامس.

وبناءً على ما سبق وكبحث عن نماذج قيادية حديثة تسهم في حل الأزمات والإشكالات المؤسسية ظهرت القيادة المتسامية - كأحد نماذج القيادة العلائقية - والتي نادى بها لاركن (Larken, 1995) وكاردونا (Cardona, 2000) والتي تؤكد على استئثار الدوافع الجوهرية للموظفين وتقديم حوافز ومكافآت عادلة وربطهم بأهداف عليا، وتكريس مبادئ التعاون والخدمة والتضحية من القائد والموظفين، والحرص على رفاهية الناس والمجتمع والمشاركة في صناعة القرار وبناء الرؤية والأهداف المشتركة (Cardona, 2000)، وتبلورت فكرة القيادة المتسامية ومنطلقاتها بالمرور بعدة مراحل، حيث تشير العديد من الدراسات كما يؤكد ريجيثاوماثوي Rejitha & Mathew, 2016, p62) وميرس (Mears, 2009, p43) إلى أن لاركن Larken هي أول من نادى بمصطلح (القيادة المتسامية Transcendent Leadership) عام 1995م وقامت بإجراء دراسة عن القادة الذين يعانون في مسيرتهم، ويتجاوزون المتاعب للوصول إلى مرحلة الكمال الروحي وتكامل الشخصية القيادية في كافة جوانبها "الروح والجسد والعقل والقلب"، واقترحت لاركن (Larken, 1995) إضافة العنصر الروحي لنموذج القيادة التحويلية الذي وضعه بيرنز (Burns, 1978) وأشارت إلى الحاجة إلى تكامل الوعي الروحي مع الممارسات القيادية، والجمع بين تطور الوعي الروحي، وتجاوز المصالح الذاتية من أجل خدمة الآخرين، فالقائد لديه القدرة في قيادة الآخرين نحو مصير مشترك مع التزام بالفكر المتسامي من خلال الحب والعمل لتحقيق الهدف والارتباط بقوة أعلى، حيث ترى لاركن Larken بأن القائد في نموذجها واجه الكثير من المصاعب والتحديات واستطاع تجاوزها من خلال الارتباط بقوة أكبر وأقوى منه "إلهية" (Mears, 2009, p44)، فالهدف النهائي للقائد هو القدرة على بلوغ مرحلة الكمال والوعي الروحي وهي المرحلة العليا في نموذج فاولر Fowler للتطور الروحي (Mears, 2009, p142)، وانطلق (Cardona, 2000) في المناداة بالقيادة المتسامية من مواجهة القيادة التحويلية للعديد من المشاكل وأوجه القصور من حيث القدرة على تمييز القائد المتلاعب من القائد التحويلي الحقيقي فاقترح النموذج النظري للقيادة المتسامية (Racelis, 2017, p3)، الذي يقوم القائد فيه بتعزيز الوحدة من خلال توفير مكافآت



منصفة ومناشدة الدوافع الجوهرية الذاتية للعاملين معهم، واستثارة همهم و تطوير دوافعهم المتسامية لتقديم الخدمة للآخرين (Cardona, 2000, p205)، فهي قيادة ديناميكية تدفع القائد للالتزام بدعم الموظفين ودفعهم ليكونوا أكثر مساهمة، والوصول بهم إلى أعلى مستويات المساهمة عن طريق الدافع الخارجي (المال، الثناء) والدافع الجوهري (التعلم والرضا) والتحفيز المتسامي (مناسبة الإجراءات والقرارات لمنفعة الجميع)، (Acuna, 2017, p121)، وإضافة لكاردونا نادى جون رينيش (Renesch, 2000) بالقيادة المتسامية كنموذج لتطوير القائد يتم الاعتماد فيه على تنمية البعد الروحي والتنمية الداخلية، حيث أن أغلب مسارات تطوير القادة تهمل المصفوفة الداخلية المؤدية لظهور السلوكيات اليومية للقادة، ويساعد القائد على رؤية المسارات والحلول للمشاكل الشخصية والتنظيمية الغامضة، ويسهم في رؤية المؤسسة كآليات تقدم معنى وغرض للبشرية بدلاً من مجرد آليات للربح المادي فقط، وزيادة وعي الموظفين بأعمالهم بدلاً من التصرف بطريقة قهريّة (Stebbins, 2018)، وتقوم القيادة المتسامية على العديد من الصفات والخصائص من أهمها الالتزام بخدمة الآخرين والاستمرار في ذلك حتى يصبحوا قادرين على خدمة أنفسهم وخدمة الآخرين، إضافة لتكريسها لأخلاقيات الاستقامة والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (عبدالله، 2017، ص29)، كما تقوم على الحكمة والمقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل ملائم وفقاً لمجالاتها المتضمنة القيم والاتجاهات والسلوك والروحانية والسمو الأخلاقي (Ulrich & Smallwood, 2007)، وتتطلب هذه القيادة أيضاً من الرؤية المشتركة والأهداف العليا، والانفتاح والشفافية وتقبل الآخر، ووضع العلاقات الانسانية فوق الذات من أجل تحقيق الأهداف استناداً للقيم والأخلاق الفاضلة (Rejitha & Mathew, 2016, p72)، وتعالج القيادة المتسامية ضعف القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من خلال توفير الدوافع وراء ممارسة القائد، أي الانسجام والحب الإيثاري والشعور بالكمال والرفاهية التي يتم إنتاجها من خلال الرعاية والاهتمام وتقدير الذات والآخرين، والاهتمام بالأصيل بالناس في مقابل المصلحة الذاتية. وبالتالي فهي تساعد الموظفين على الشعور بالقوة وتمكنهم من اتخاذ القرارات وإنجاز العمل والريادة الذاتية (Fry, 2003; Liu, 2007)، كما تقدم القيادة المتسامية قيادة إنسانية أصيلة موجهة نحو الخدمة، وتسعى لتطوير دوافع الأفراد، بعيداً عن السلوك الانتهازي الساعي للمصلحة الشخصية، وتشمل الحب والرعاية للأشخاص الذين تتم قيادتهم (Racelis, 2017, p17).

ومما يميز القيادة المتسامية هو فاعلية البعد الروحي فيها، فهو يسهم في الشعور بتشارك السلطة والثقة والعلاقات المرنة، ويساعد في تعزيز الدوافع الذاتية لإنجاز المهام والأهداف، وتعزيز الشعور بعضوية الفريق والقدرة على الاتقان والانجاز (Afsar et al, 2016, p38)، ويرى Liu

(Tehubijuluw, 2014؛ 2007) بأن البعد الروحي يساعد في صياغة القرارات والإجراءات التي تمكن القائد على زيادة الاتصال وتحقيق النتائج، ويعمل كوسيلة لتوليد عمليات الاتصال بين الموظفين وغرض المؤسسة وأخلاقيات النزاهة وتعزيز التفاعلات البيئية، كما يزيد الأداء التنظيمي بسبب الفوائد المترتبة على الصدق والثقة والاحترام ورضا الموظفين والالتزام تجاه المؤسسة (Burton, 2017, p35)، كما وتتميز القيادة المتسامية عند قارندر (Gardiner, 2006, p133) بشيوع أجواء الثقة التي تعززها النزاهة والتطابق بين الأقوال والأفعال، وفتح مجالات المشاركة في صنع القرار والتخطيط، واتخاذ القرارات الجماعية المبنية على توافق الآراء ومشاركة المعلومات، والانفتاح على اختلاف الآراء ووجهات النظر المتعددة، وإدارة العلاقات البشرية فوق الذات، وتهدف القيادة المتسامية لاكتشاف القائد نفسه من الداخل والغوص في أعماق ذاته، ثم الانطلاق من خلال القيم الداخلية والصفات الذاتية نحو قيادة الآخرين، فالعامل المهم في القيادة طرح سؤال: من نحن ومن نكون؟ قبل سؤال ماذا نعمل؟ وذلك من أجل اكتشاف الغرائز القيادية لدى القائد (سميث وآخرون، 2006، ص152)، وتسعى هذه القيادة أيضاً لرفاهية الجميع وتحقيق المساواة والعدالة، والعمل بالحب، والانسجام مع كل التنوعات والاختلافات، وتجاوز "الأنا" (Nair, 2016, p668)، وتهدف أيضاً لتنمية الوعي الدافع لخدمة الآخرين وتوسيع ممارسات القيادة التحولية لتشمل ممارسة الوعي الروحي الدافع لتجاوز المصالح الذاتية (Gardiner, 2006).

#### - أبعاد القيادة المتسامية:

يرى كل من (العازمي، 2011؛ عبدالله، 2017؛ Liu, 2007) بأن للقيادة المتسامية ثلاثة أبعاد هي:

1- **القيم والاتجاهات:** وتمثل مرجعاً داخلياً لما هو جيد ومفيد ومرغوب وبناء، وتعد القيم المكون الأساسي لمنطلقات القيادة المتسامية وتشكيل اتجاهاتها وسلوكياتها، ويشمل هذا البعد العديد من القيم والاتجاهات منها النزاهة، والمصادقية، والعدالة، والمساواة، والتواضع، والإنجاز، واحترام وتقدير الآخرين، والامتنان، والجمال، والصبر، والتعاطف والرحمة، والدعم والمساندة، وتشكل هذه القيم مجملها توجهات إيجابية تظهر في العديد من الممارسات المستقبلية المرتكزة على هذه القيم، وتظهر كتوجهات في التعامل مع الذات ومع أصحاب المصلحة في الداخل، والمستفيدين والمجتمع في الخارج، وتوجهات تتعلق بالتعامل مع المؤسسين والجهات المشرفة على العمل.

2- **السلوكيات:** وتشير إلى الأفعال والأقوال التي تتوافق تماماً مع قيم القائد ودوافعه، ولا تنطلق أفعال القائد المتسامي من مجرد إرضاء الآخرين، بل تعكس رؤيته ودوافعه وطموحه والإيمان الشديد بما يفعله، ولا يظهر تناقضاً بين الأقوال والأفعال (Toor, 2008, p240)، وتشير إلى انعكاس القيم والتوجهات على الممارسات القيادية للقائد المتسامي، وتبرز في العديد من الممارسات كمنح

الموظفين مكافآت معنوية، والعقلانية في اتخاذ القرارات، ونشر المودة والرحمة والتعاون بين الموظفين، وبناء الثقة المتبادلة، وتبني السلوكيات الايجابية وبنائها، وتنعكس على ممارسات القائد المدرسي وأدائه لمهامه وطريقة تعامله مع المعلمين وبقية فريق العمل، وتؤكد القيم السامية كثقافة سائدة في المدرسة، ويشير ليو (liu, 2003, p14) إلى أن من سلوكيات القيادة المتسامية الحب الإيثاري، والأمل/ الإيمان، والرؤية - وهي من أبعاد القيادة الروحية - وتسهم تلك الأبعاد في تحفيز القائد لاتباعه بشكل جوهري، وبالتالي زيادة شعورهم بمعنى ما يقومون به وترابطهم مع أعضاء الفريق، والحاجة للتقدير والاحترام والتفهم.

3- **الروحانية "السمو الأخلاقي"**: ويتكون من عدة محاور كالوعي والإيمان وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف العليا والربط الدائم بالمنافع الكبرى والصالح العام، وعضوية الفريق والتسامي عن الخلافات المشاكل والتجاوز والتسامح، وتحويل المصلحة الفردية إلى رؤية جماعية واسعة مرتبطة بالمصالح المشتركة التي تتجاوز مصلحة الفرد (Adler et al, 2008, p200)، ويفسره (Cardona, 2000) بأنه التركيز على احتياجات الآخرين والإيثار والتواضع، وتجاوز المصالح الفردية في مقابل المصالح المشتركة، كما أن هناك علاقة إيجابية وتبعية مترابطة بين الهدف والدافع الداخلي، ويسهم هذا البعد في تعزيز تقاسم السلطة والثقة والمرونة، ويؤثر على الأفراد للحصول على الحوافز الجوهرية الأصيلة لإنجاز المهام (Isebor, 2018, p63)، كما تتحقق الروحانية من خلال الارتباط بقوة عليا، وبحث الفرد عن هدف في الحياة وإيجاد غرض نهائي من الحياة، ويقترح آشفورت وبرات (Ashforth & Pratt, 2003, p99) ثلاثة أبعاد لتحقيق الروحانية في مقر العمل: الارتباط بقوة أكبر من الذات الإنسانية (السمو)، وتكامل الجوانب المختلفة للذات (الشمولية)، وتحقيق إمكانات الفرد (النمو)، ويحدد (Sanders, Hopkins, & Geroy, 2003) ثلاثة أبعاد روحية للقيادة المتسامية هي (الوعي "العقل"، والشخصية الأخلاقية "القلب"، والإيمان "الروح") التي وتتسجم هذه العناصر مع دوافع التحفيز الروحي الداخلي،

#### - القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي:

تتطلق القيادة في الفكر الإسلامي من المقصد الأهم للتشريع الإسلامي وهو رحمة البشرية وسعادتها، ويشكل هذا الهدف الغاية الأساسية التي بعث من أجلها الرسول صلى الله عليه وسلم إلى هذا العالم، كما قال الله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء 107)، ومن السبل التي لا غنى عنها لتحقيق هذا الهدف تعزيز الفلاح أي الرفاه الحقيقي لجميع البشر على الأرض (شابرا، 2011، ص7)، ويشار إلى أن القرآن الكريم تحدث عن جوانب مهمة للقيادة المتسامية وسبق إليها قبل بروز مسماها الحديث، وحدد صفات معينة للقائد تجعله مؤهلاً لاتباع الناس له، وبما أن

الأنبياء هم الأفضل في مجتمعاتهم، معنويًا وفكريًا، فحياتهم بمثابة نموذج لأتباعهم، ويجب أن تجذب شخصيتهم الناس لقبول رسالتهم بدلاً من طردهم والنفور منهم ( Abdullah & Salleh & (Alsarhi, 2014, p51)، ويدل على ذلك قوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران 159).

ويمكن القول بأن مبادئ وأخلاقيات القيادة المتسامية منسجمة ومتناغمة مع قيم وأخلاقيات القيادة في الفكر الإسلامي وسلوكياتها، إلا أن ما يميز القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي هو: انطلاقتها من مبادئ القرآن الكريم وسنة النبي صلى الله عليه وسلم وأفعاله وأخلاقه وتعاملاته مع أصحابه وخصومه، فهي ليست استكمالاً لنماذج قيادية أو استدراكاً لأساليب قيادية قاصرة كما في القيادة المتسامية بفكرها الغربي والتي ابتكرت كمعالجة لقصور بعض النظريات القيادية العلائقية واستكمالاً لجوانب النقص فيها، وضمان التكامل في كافة المجالات الروحية والعقلية والقلبية والجسمية، والتوازن مع مصالح الفرد والمجموعة بدون طغيان لأحدهما على الآخر، وكفالة الحرية والعدالة والمساواة والمصادقية في اتخاذ القرارات والتي تراعي الأبعاد الروحية والإيمانية، والاهتمام بالرقابة الذاتية المعتمدة على المراقبة الكاملة لله والخوف من بطشه وعذابه والرجاء في ثوابه وجزائه، قال تعالى ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهِ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَمٍ لِّلْعَبِيدِ﴾ (فصلت 46)، ويؤدي الجانب الروحي دوراً فاعلاً في القيادة المتسامية خاصة وأنه جانب غير مشاهد تحكمه الرقابة الذاتية العالية، والاستشعار الدائم لرقابة الله تعالى، والترقي في مراتب الدين من الإسلام ثم الإيمان ثم الإحسان وهو أعلى المراتب التي يصل فيها القائد إلى مستوى من الرقي الأخلاقي والسمو الروحي في العلاقة مع الله تعالى، ويحكم هذا المستوى الصدق والنزاهة العالية في التعامل مع الله ومع الخلق، وتمثل العبادات التي شرعها الله، والممارسات الأخلاقية مع البشر كالصدقات والعون للآخرين والرحمة والبر وغيرها روافد لتعزيز الجانب الروحي في النفس، إضافة إلى أن وضوح المآلات الأخروية والجزاء والحساب تمثل حافزاً روحياً على إتقان الأعمال والإحسان التام في أدائها، إضافة إلى أن النماذج القيادية من البشر في الفكر الإسلامي بلغوا درجة من الكمال البشري والسمو والأخلاقي حتى يكونوا قدوات للبشرية كلها ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ (النحل 120)، ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ﴾ (الأنبياء 73)، ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب 21).

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

### - مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداداً لكلمة ثقافة المستمدة من علم الانثروبولوجي والاجتماع، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية، فالثقافة في علم الانثروبولوجي هي أسلوب حياة الأفراد والجماعة، وتشير إلى ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات (محمد، 2011)، وبرزت الحاجة إلى الاهتمام بهذا المفهوم في فترة الثمانينات نتيجة للنمو والتوسع الاقتصادي وما نتج عنه من تحولات اقتصادية كاستيلاء شركات على أخرى، وفشل العديد من عمليات الاندماج بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية وبروز الصراعات التنظيمية، وظهور الشركات عابرات القارات وإنشاء فروع في دول أجنبية مما يحتم الأخذ في الاعتبار ثقافة تلك المجتمعات، وفشل النموذج العقلاني في الإدارة وضرورة اجتماع الأفراد حول القيم المشتركة داخل المؤسسة (دنيا، 2013، ص 61)، ويصف (Agwu, 2014) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وتصرفاتهم في مكان العمل (العبيدي، 2016، ص 10).

### المبحث الثالث: علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

تناول هذا المبحث علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية المدرسية وأوجه العلاقة بينهما، والعلاقة بين القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية وأوجه تطويرها في ضوء الأبعاد الثلاثة "القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية" السمو الأخلاقي".

### ثانياً: علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية:

#### 1- علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية:

تعتبر القيم الأساس الذي تنطلق منه كافة الممارسات المستقبلية في المدرسة، وتسهم القيادة المتسامية في تكوين مجموعة من القيم السامية التي تؤدي لتطوير الثقافة التنظيمية بشكل كامل في حالة تبني المعلمين لها كقيم حاكمة للمدرسة، ويجب أن تنطلق القيم كما تشير حنان (2016، ص 85) من البيئة والتعاليم الدينية والقيم الأصيلة للمجتمع، ومن أجل التغيير القيمي في الثقافة التنظيمية لابد من التعرف من خلال التقييم والقياس على مستوى القيم الثقافية الحالية في المدرسة، والتعرف على القيم التي يعتقدونها ويتبناها العاملون، (Barsade & Bernstein, 2014, p1)، وينبغي على ذلك تحديد القيم السلبية والإيجابية الموجودة حالياً في المدرسة، والعمل على تعزيز القيم الإيجابية، وتضمين قيم أخرى تتواءم مع النموذج الجديد للثقافة المدرسية، وترسم القيم والتوجهات في

القيادة المتسامية ملامح الثقافة التنظيمية من خلال: التأسيس للعديد من القيم السامية في المدرسة ويمكن الانطلاق منها لبناء ثقافة تنظيمية متكاملة في كافة جوانبها ابتداءً بفلسفة السلوك القيادي ومنطلقاته ومن ثم المعتقدات والأعراف والتوقعات المستقبلية، فإذا استقامت القيم وتحدت التوجهات تكونت الثقافة وتم تدعيمها من خلال السلوكيات القيادية، ويمكن توجيه الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال القيم والتوجهات الآتية: المصادقية العالية الظاهرة والجوهرية لدى القائد أولاً، ثم المعلمين في المدرسة بما ينعكس على نوعية الاداء التدريسي للطلاب والانضباطية العالية، وتطبيق العدالة والإنصاف حتى لو على حساب الذات في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة، والعدالة في التعامل مع الطلاب، وفي الوفاء بمتطلباتهم التعليمية والمهنية، إضافة للشجاعة في الاعتراف بالأخطاء وتقبل النقد، وتغيير الخطط والمهام متى ما احتاجت المدرسة لذلك، والنزاهة والشفافية في التعامل مع المعلمين وكافة الجهات ذات العلاقة، والالتزام بالابتكار والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، وتطوير الممارسات الأدائية على مستوى العملية الإدارية والتعليمية، والشغف المستمر بالتميز والتفاني في خدمة الآخرين من المعلمين والطلاب، مع الالتزام الداخلي برسالة المدرسة وأهدافها، والإيمان والثقة بقدرات المعلمين والطلاب وما يمتلكونه من مهارات وخبرات، والاعتراف بالقدرات القيادية لدى المعلمين وترسيخ مفاهيم القيادة الذاتية لديهم، والانفتاح على الجديد وعلى التوجهات العالمية في التعليم والتدريس، وآخر ما توصلت إليه البحوث والدراسات في هذا المجال، والعالمية في إعداد الطلاب، ويعني ذلك العمل على إعداد الطلاب بما يتوافق مع الاحتياج العالمي وليس المحلي فقط.

## 2- علاقة بعد سلوكيات القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

تتم أهمية أنماط القيادة بما فيها القيادة المتسامية في تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق التحديد الواضح والدقيق للأهداف المستقبلية للمدرسة، وتمكين المعلمين من الصلاحيات التي تساعدهم على الإنجاز، وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، وتشجيع المعلمين على طرح الأفكار والرؤى التطويرية، والوفاء باحتياجات المعلمين ورغباتهم الظاهرية والجوهرية، والموضوعية في دراسة القرارات قبل اتخاذها، وإعداد المعلمين للقيادة المستقبلية، وابتكار أفكار تطويرية غير مسبقة، والتخطيط المسبق للاختلالات قبل حدوثها.

وإظهار المرونة المساعدة على التكيف في الظروف المختلفة للعمل، والتطوير المستمر للمعلمين ودعمهم مهنيًا، والوقوف معهم في تحقيق أهدافهم الذاتية، وإظهار التحدي في المنافسات والمسابقات، والتعامل الشجاع مع الأزمات والمشاكل الطارئة، وبناء منهجية دقيقة وواضحة لتطوير

كافة المعلمين مهنيًا وقيادياً، ويحدد آلياتها للجميع، ويوضح القيم والأخلاقيات الواجب اتباعها والتي يتوقع من المعلمين التمسك بها.

### 3- علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية:

يمكن للروحانية التأثير في الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من خلال - الالتزام القيمي والأخلاقي في بيئة العمل وربطها بالرقابة الذاتية لله تعالى، وتأكيد ذلك من خلال تضمينها خطة المدرسة وقيمتها الحاكمة للأداء، وإظهار الاتزان الانفعالي في التعامل مع المواقف المختلفة، وإظهار الثبات في حل الأزمات ليتحول إلى قيم ثابتة في التعامل مع الأمور الطارئة على العمل المدرسي، والتأكيد على تحقيق المصلحة التعليمية كمتغير ثابت في كافة التعاملات وتقديمها على المصلحة الشخصية للقائد والمعلمين، إعداد معايير واضحة لتقييم الأداء والمكافآت يتم من خلالها تحديد التوقعات المأمول من المعلمين بلوغها على مستوى الأداء التعليمي والتحصيل الدراسي، والتحفيز الروحي للمعلمين وتنمية دافعيتهم الذاتية لتحقيق التوقعات المأمولة منهم، وتعزيز ثقته في أنفسهم لتحقيق أهدافهم وخطتهم التدريسية، وتنمية روح الانتماء والعضوية لفريق العمل، وتعزيز الدافعية الداخلية للمعلمين نحو النجاح من خلال إظهار التقاؤل الطموح لرؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية، والربط الدائم لممارسات المعلمين ونتاجيتهم بالأهداف الكبرى للتعليم، وأثرهم في تغيير المجتمع وتطوير أفراد، إضافة للاعتراف بمنجزات السابقين على مستوى القيادة والمعلمين وتكريمهم كل ما سنحت الفرصة من خلال الأنشطة واللقاءات المتكررة، لتعزيز الروح المعنوية لمن هم على رأس العمل.

#### إجراءات البحث

**مجتمع البحث:** اشتمل مجتمع البحث على المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تمثيلهم في هذا البحث من خلال الإدارة العامة للتعليم في المناطق الآتية (الرياض، ومكة المكرمة، والحدود الشمالية، والشرقية، وجازان) والذين هم على رأس العمل خلال العام الجامعي 1440-1441هـ، حيث بلغ عددهم (29464) معلماً ومعلمة وفقاً للإحصائيات الرسمية لدى إدارات التعليم المستهدفة بالتطبيق.

**عينة البحث:** بما أن تغطية كامل مجتمع البحث بالدراسة يعد من الأمور المكلفة مادياً وتحتاج إلى جهد وفترة زمنية طويلة من قبل الباحث، بناءً على ذلك ولتحديد حجم عينة ملائم يساعد في الإجابة على تساؤلات البحث ومن ثم تحقيق أهدافه، فقد استخدم الباحث معادلة استيفن تامبسون Steven Thompson، وبتطبيق المعادلة أعلاه تأكد للباحث أن حجم العينة الملائم من مجتمع البحث يبلغ

(379) معلماً ومعلمة تقريباً، وبناءً على ذلك ونسبة إلى بعد المسافة وانتشار مجتمع البحث وتخفيضاً للتكلفة والجهد واختصاراً للوقت، قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام آلية Monkey-Survey على جميع المجتمع في إدارات التعليم المستهدفة بالبحث، وتم استلام (517) رداً.

#### خصائص عينة البحث

من خلال استقراء عينة البحث يظهر بأن أكثر من نصف عينة البحث (52.2%) من المعلمات، بينما (47.8%) من المعلمين، ويعزو الباحث هذا الفارق النسبي بين النوعين إلى كبر حجم العينة الممثلة للمجتمع من المعلمات، وفيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لعينة البحث، يتضح أن الأكثرية من عينة البحث ونسبة (91.1%) من مؤهلات البكالوريوس بينما (8.9%) من مؤهلات الدراسات العليا، ويعزو الباحث هذا الفارق النسبي الكبير بين المؤهلين إلى أن معظم تعيينات المعلمين بالمدارس تتطلب مؤهل البكالوريوس كحد أدنى.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة لعينة البحث، يتضح أن الأكثرية من عينة البحث ونسبة (66.3%) خبرتهم من 10 سنة فأكثر، (25.3%) خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، (8.3%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، وفيما يتعلق بتخصص عينة البحث، يتضح تقارب عينة البحث في هذا المتغير حيث كان عدد تخصص العلوم الانسانية (267)، ونسبة (53%)، وتخصص العلوم الطبيعية (250) ونسبة (47%).

نتائج أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها:

نتائج السؤال الذي ينص على: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟ نتائج درجة ممارسة بعد (القيم والتوجهات):



جدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم والتوجهات.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
7	يغرس في نفوس الموظفين حب الخدمة والمساعدة للآخرين.	4.11	1.01	عالية	1
2	يؤكد على المصداقية العالية في العمل.	4.06	0.93	عالية	2
5	يتعامل بتواضع مع كافة الموظفين بالمدرسة.	4.06	1.20	عالية	3
12	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع.	4.02	1.12	عالية	4
3	يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم.	3.34	1.25	متوسطة	5
6	يشجع الشفافية في مناقشة مشكلات العمل.	3.17	0.68	متوسطة	6
8	يعزز روح التعاون بين المعلمين.	3.17	1.76	متوسطة	7
9	يملك رؤية مستقبلية متفائلة.	3.15	1.35	متوسطة	8
11	يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية.	3.06	1.47	متوسطة	9
1	يكسب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي.	2.75	1.00	متوسطة	10
4	يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر.	2.68	1.03	متوسطة	11
10	يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي.	2.61	0.96	متوسطة	12
	المتوسط العام	3.35	1.14	متوسطة	

يتضح من جدول (19) أن درجة ممارسة بعد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام (3.35) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثالثة (من 2.60 إلى 3.39)، وبنسبة تأكيد بلغت (67%) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعد السلوكيات درجة المتوسط المحكي وهي (3.40)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (2.61) وبين (4.11) مما يؤكد تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية التي يعملون بها، وتتفق نتيجة هذا البعد مع دراسة عبدالله (2017) ودراسة العازمي (2011) والتي جاءت نتيجة الممارسة الكلية فيها بدرجة متوسطة، وتدل الاستجابات على أن قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يتمتعون بقيم عليا يستشعرون من خلالها أهمية تقديم الخدمة للآخرين داخل المدرسة وخارجها، والتعامل الأخلاقي مع المعلمين في المدرسة، واستشعار أهمية تحسين ظروف المجتمع المحيط بالمدرسة والانطلاق من مبادئ الشراكة المجتمعية التي أكدت عليها وزارة التعليم، والشراكة مع الجهات الخدمية للوفاء بمتطلبات التنمية والرفاه لأفراد المجتمع، وجاءت العبارات: "يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (2.68) و"يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي"، بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.96) بأقل متوسط حسابي وانحراف معياري، ومع وقوعها في المستوى المتوسط إلا إنها أقرب إلى المنخفض ولعل هذه الاستجابات تعود إلى قلة خبرة القادة في تحديد الاحتياج التدريبي وتحديد المهارات المطلوب تحسينها لدى المعلمين، وانصرافهم إلى

الاجراءات واللوائح المنظمة للعمل على حساب الابداع والابتكار المدرسي، إضافة إلى ضغوطات العمل وزيادة الأعباء المطلوب تنفيذها منهم، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة التي يتم تقديمها لقادة المدارس في مجالات الابداع والابتكار.

### نتائج درجة ممارسة بعد (السلوكيات):

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد السلوكيات.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الاحتراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
13	يبدل أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة.	3.60	0.73	عالية	1
8	يتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة.	3.57	0.74	عالية	2
14	يُظهر مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	3.56	0.75	عالية	3
4	يعمل على الوفاء باحتياجات المعلمين ورغباتهم.	3.55	1.09	عالية	4
1	يقدم مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم.	3.25	1.31	متوسطة	5
12	يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.	3.22	1.16	متوسطة	6
3	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية.	3.20	0.74	متوسطة	7
10	يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات.	3.15	0.72	متوسطة	8
2	يُمكن المعلمين من الصلاحيات التي تساعد على إنجاز أعمالهم.	3.11	0.76	متوسطة	9
7	يوفر كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز.	3.09	0.74	متوسطة	10
5	يدرس بطريقة موضوعية جميع جوانب القرارات قبل اتخاذها.	3.08	0.75	متوسطة	11
9	يتحمل تبعات أخطاء وإخفاقات الأداء المدرسي.	3.07	0.78	متوسطة	12
6	يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل.	1.85	0.45	منخفضة	13
11	يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي.	1.83	0.38	منخفضة	14
المتوسط العام		3.07	0.80	متوسطة	

يتضح من جدول (20) أن درجة ممارسة بعد السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حساب (3.07) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعد السلوكيات درجة المتوسط المحكي وهي (3.40)، وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتؤكد المتوسطات الحسابية وجود درجة ممارسة ما بين منخفضة ومتوسطة وعالية لفقرات بعد السلوكيات من وجهة نظر عينة البحث، وتتفق هذه النتيجة لبعد السلوكيات مع دراسة عبدالله (2017) ودراسة العازمي (2011) ودراسة أبو رذن (2013) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة متوسطة، وتظهر الاستجابات العالية مستوى إدراك المعلمين لمرونة القائد في المدارس الثانوية وتكيفه مع متغيرات العمل المختلفة وسرعة استجابته للأمور الطارئة والسعي لمعالجتها، وسعيه للوفاء باحتياجات المعلمين ورغباتهم مما يعكس البعد الإنساني والذكاء الاجتماعي والعاطفي التي يتمتع به القائد، إضافة لوجود البعد الخدمي عالي

المستوى لديه - وهو من أهم سلوكيات لقائد المتسامي - ويظهر في تضحيته وبذله لأقصى ما يمكن من أجل تحقيق تميز المدرسة وبخاصة مع تحديد مسارات العمل المدرسي وفق الاداء المدرسي، واستحداث جوائز التميز المحلية والدولية، وإدراكهم بأن تحقيق التميز المدرسي يضمن معه تميز فرق العمل وجودة العمليات الداخلية في العمليات التدريسية والأدائية في المدرسة، وجاءت عبارتين بدرجة ممارسة منخفضة وهي كالآتي: "يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل"، بمتوسط حسابي (1.85) "يبتكر أفكاراً غير مسبوقه لتطوير العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (1.83)، وقد يعود ذلك إلى ضعف التأهيل المتقدم لقادة المدارس والذي يسهم في إكسابهم مهارات صناعة القائد في المدارس ويخرجهم من دائرة التنفيذ الروتيني للمهام إلى مهارات متقدمة في إدارة الفرق والتفويض والتمكين والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى، إضافة لانصراف التدريب والتأهيل القيادي لقادة المدارس نحو مهارات الإدارة بشكل عام كالتخطيط والتوجيه والتنفيذ وقياس الأداء مع التقليل من برامج الإبداع والابتكار القيادي مما ينعكس سلباً على مستوى توليد الأفكار الإبداعية المطورة للعمل.

#### 1- نتائج درجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي":

جدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي".

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
4	يذكر المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ممارساتهم المهنية.	3.79	0.53	عالية	1
3	يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.	3.78	0.69	عالية	2
1	يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل.	3.75	0.60	عالية	3
7	يعترف بكافة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدرسة.	3.72	0.78	عالية	4
2	يُظهر انزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.	3.35	1.21	متوسطة	5
5	يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.15	0.71	متوسطة	6
6	يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارساتهم المهنية.	3.03	1.12	متوسطة	7
8	يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية.	3.02	1.11	متوسطة	8
9	يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية.	3.01	1.13	متوسطة	9
11	يُشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفرق العمل.	2.99	1.12	متوسطة	10
10	ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج.	2.56	0.96	منخفضة	11
	المتوسط العام	3.29	0.90	متوسطة	

يتضح من جدول (21) أن درجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.29)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعده الروحانية "السمو الأخلاقي" درجة المتوسط المحكي وهي (3.40) وبالتالي

فعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (3.79) وبين (2.56)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" لدى قادة المدارس الثانوية التي يعملون بها، ويتفق المتوسط العام لبعد الروحانية والذي جاء بدرجة متوسطة مع دراسة العازمي(2011) ودراسة عبدالله (2017)، ودراسة أبو رذن (2014)، ويختلف عن دراسة العازمي(2011) ودراسة عبدالله (2017)، والذي جاء فيها هذا البعد بدرجة عالية، وتشير (Sayadi & Habibi & Savabeih, 2016) الاستجابات العالية إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية يلمسون استشعار القائد للرقابة الإلهية الدائمة وانعكاس ذلك على ممارسات العمل من خلال التذكير الدائم للمعلمين بأهمية هذه الرقابة في تحسين العمل، وقد يعود ذلك للتوجه الديني والتربية الإسلامية المستمدة في القرآن والسنة والعمل بميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عام 1427هـ والمنعكسة على الممارسات الروحية للقائد في بيئة العمل، وما يترتب على ذلك من التضحية بالمصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة، والالتزام بالقيم الأخلاقية في بيئة العمل والاعتراف بجهود المعلمين.

نتائج السؤال الذي ينص على "ما درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

#### - نتائج درجة ممارسة لعنصر القيم التنظيمية:

جدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم التنظيمية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
1	يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل.	4.22	0.90	عالية جدا	1
7	يُقيم أداء المعلمين وفق النيات واضحة وعادلة.	3.85	0.41	عالية	2
6	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	3.66	1.12	عالية	3
5	يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام.	3.26	0.65	متوسطة	4
4	يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي.	3.26	0.71	متوسطة	5
3	يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع الموظفين في المدرسة.	3.15	0.78	متوسطة	6
2	يوضح للمعلمين بالمدرسة المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب.	2.91	1.98	متوسطة	7
8	يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين الموظفين بالمدرسة.	2.72	0.45	متوسطة	8
	المتوسط العام	3.38	0.88	متوسطة	

يتضح من جدول (22) أن درجة ممارسة عنصر القيم التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر القيم التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (3.40)، وهي ممارسات غير كافية

لدى قادة المدارس الثانوية. وتراوحت جميع عبارات العنصر بين متوسط حساب (4.22) وبين (2.72)، مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين عالية جداً وعالية ومتوسطة لفقرات بعد القيم من وجهة نظر عينة البحث، وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة عالية جداً وهي العبارة (1) "يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل"، بمتوسط حسابي (4.22)، ولعل هذه الاستجابة من عينة البحث تعود إلى حرص القائد المدرسي في المدارس الثانوية على تطبيق اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل والحرص على انضباطية العمل وفق تنظيمات الوزارة كجزء من المنظومة القيمية في المدرسة، وحرصه أيضاً على إطلاع المعلمين باستمرار على الجديد في مسارات العمل المختلفة، مما انعكس أثره على استجابة أفراد العينة.

#### - نتائج درجة ممارسة عنصر المعتقدات التنظيمية:

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد المعتقدات التنظيمية.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
1	يشجع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة.	4.23	0.83	عالية جداً	1
7	يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين.	3.59	0.88	عالية	2
5	يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية.	3.48	0.94	عالية	3
2	يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف.	3.47	1.13	عالية	4
6	يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة.	2.61	0.98	متوسطة	5
3	يهيئ جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة.	2.60	0.97	متوسطة	6
4	يواكب المستجدات المرتبطة بتطوير العمل المدرسي.	2.59	0.95	منخفضة	7
	المتوسط العام	3.22	0.95	متوسطة	

يتضح من جدول (23) أن درجة ممارسة المعتقدات التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر المعتقدات التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (3.40)، وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة عالية جداً وهي رقم (1) "يشجع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (0.85)، ودرجة الممارسة هذه تشير إلى ما لمستته عينة البحث من تحلي القائد بالأخلاق والمثل العليا خاصة وأن الاحترام يعد من قيم التعايش الإنساني التي تضمن تقبل الآخرين والتعامل معهم في بيئة العمل، وربما يعود ذلك للقيم الإسلامية التي يؤكد عليها الدين ويحث عليها سواءً في بيئة العمل أو خارجها، وتشير الاستجابات العالية إلى ما يلاحظه المعلمون في المدارس الثانوية من توجه القائد إلى الاهتمام بالنتائج المدرسية مع الحرص على آليات التنفيذ السليمة والتوجه نحو الطلاب والاهتمام بنواتج

التعلم، والتوجه المباشر نحو الإنجاز وفق الأهداف المحددة والمخطط لها إلا أن قيمة الدقة كما سبق في بعد القيم التنظيمية تحتاج لزيادة الاهتمام حتى تكتمل منظومة الإنجاز.

### نتائج درجة ممارسة عنصر الأعراف التنظيمية:

جدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الأعراف التنظيمية.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
1	يحتفي بالمعلمين الجدد.	4.21	1.09	عالية جدا	1
6	يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	3.68	0.84	عالية	2
2	يسهم في حل مشكلات الموظفين بالمدرسة.	3.49	0.98	عالية	3
3	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	3.41	0.81	عالية	4
4	يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل.	2.71	1.42	متوسطة	5
5	يساعد المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة للعمل.	2.66	0.38	متوسطة	6
	المتوسط العام	3.36	0.92	متوسطة	

يتضح من جدول (24) أن درجة ممارسة الأعراف التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.36) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر الأعراف التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (3.40) وبالتالي فنعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة عالية جداً وهي: "يحتفي بالمعلمين الجدد"، بمتوسط حسابي (4.21)، وهذه الاستجابة من عينة البحث تشير إلى الاهتمام الذي يوليه قائد المدرسة للمعلم الجديد، وقد يرجع ذلك إلى الشعور بأهمية الاحتفاء بالزملاء الجدد وانطلاق ذلك من التوجهات الدينية والاجتماعية والتي تجعل مثل هذه الممارسات من الاعراف السائدة والمستمرة في المجتمع المدرسي، وتشير الاستجابات العالية إلى مستوى الذكاء الاجتماعي الذي يتمتع به القائد المدرسي والذي يسعى معه إلى بناء علاقات إيجابية فاعلة داخل المدرسة فيما بين المعلمين أنفسهم وما بين المعلمين والطلبة مما يسهم في تحسين البيئة المعنوية للمدرسة والرفع من مستوى التعايش الوظيفي بين كافة الموظفين.

## 1- نتائج درجة ممارسة عنصر التوقعات المستقبلية:

جدول رقم (25) يوضح المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد التوقعات المستقبلية.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الاحتراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
1	يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.	4.05	1.19	عالية	1
4	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم.	3.91	1.29	عالية	2
7	يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية.	3.06	0.84	متوسطة	3
5	يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين.	3.05	0.80	متوسطة	4
2	يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف.	3.01	1.46	متوسطة	5
3	يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.	2.98	1.45	متوسطة	6
6	يبنى خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين.	2.21	0.93	منخفضة	7
	المتوسط العام	3.18	1.14	متوسطة	

يتضح من جدول (25) أن درجة ممارسة التوقعات المستقبلية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18)، وتراوحت جميع العبارات بين متوسط حساب (4.05) وبين (2.21) مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين عالية ومتوسطة ومنخفضة لفقرات عنصر التوقعات المستقبلية في الثقافة المستقبلية، وجاءت النتيجة العامة لعنصر التوقعات المستقبلية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لهذا العنصر درجة المتوسط المحكي وهي (3.40) وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية عنصر التوقعات المستقبلية، وتظهر هذه النتيجة أن جهود القائد في توضيح التوقعات بحاجة إلى إعادة النظر لترتقي إلى ممارسات عالية، من خلال بناء آليات واضحة للتكريم والترشيح وتطوير المعلمين والتدريب المتقدم على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.

نتائج سؤال "ما علاقة بعد القيم والتوجهات والسلوكيات والروحانية في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

يتضح أن مجموع درجات التأثير لأبعاد القيادة المتسامية على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء على النحو التالي:

جدول (43) تأثير أبعاد القيادة المتسامية على عناصر الثقافة التنظيمية.

عناصر الثقافة التنظيمية					أبعاد القيادة المتسامية
الدرجة الكلية	التوقعات	الأعراف	المعتقدات	القيم	
**0.74	**0.54	**0.40	**0.51	**0.73	القيم والتوجهات
**0.75	**0.52	**0.48	**0.47	**0.78	السلوكيات
**0.81	**0.59	**0.38	**0.65	**0.76	الروحانية "السمو الأخلاقي"
**0.82	**0.59	**0.46	**0.58	**0.82	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (43) بأنه يوجد تأثير دال لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") على الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بوزن نسبي إجمالي 0.82، وهذا يشير إلى توافر ممارسة القائد لأبعاد القيادة المتسامية بدرجات متفاوتة مما يؤدي للتأثير على عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) وعلى ممارسات القادة وطريقة تعاملهم مع المعلمين وتوجيههم لعمليات الأداء داخل المدرسة، ف(قيم وتوجهات) القيادة المتسامية كالمصادقية والعدالة والشفافية والتضحية وحب المساعدة وزرع التعاون ودعم الإبداع والابتكار والاهتمام بالجمال والتواضع ودعم الآخرين عندما يتبناها القادة تؤثر في تغيير الثقافة التنظيمية وتحدد القيم والمعتقدات والأعراف وتبني عليها التوقعات المستقبلية للمدرسة، و(السلوكيات) التي يمارسها القادة والتي تنطلق من قيم وتوجهات القيادة المتسامية تكوّن منظومة من الممارسات القيادية السامية كالتحفيز الصادق والتمكين وتشجيع الحوار الهادف وإعداد قادة المستقبل وتوفير الإمكانيات التي تساعد على الانجاز والحكمة في حل المشاكل والاعتراف بالأخطاء والشجاعة والإبداع في توليد الأفكار والمرونة القيادية والتي تؤثر بدورها على طريقة العمل في المدرسة وتعزز الثقافة الإيجابية المدرسية، وتلعب (الروحانية) دوراً مكملاً للسمو القيادي للقادة بما يشتمل عليه هذا البعد من توجهات روحية وعاطفية تسهم في إشاعة جو من الألفة والمحبة والتعاون والاهتمام والتضحية والإيثار في سبيل تحقيق الأهداف الكبرى للمنظومة التعليمية وتوصل القادة إلى مستوى من التسامح والتعاون والتآزر مع الجميع وتتجاوز المدرسة حدود أسوارها إلى إصلاح المجتمع المحيط، فالتزام الأخلاقي التام بالقيم والمبادئ الحاكمة للسلوك الإنساني، والالتزان الانفعالي في التعامل مع المستجدات والمشاكل، ومراقبة الله تعالى في كافة التصرفات، ومراعاة مشاعر المعلمين والابتعاد عن التجريح والقدح، إضافة للاعتراف بجهودهم ونجاحاتهم، وربط المعلمين بصورة دائمة بالأهداف الكبرى للمدرسة وتأثيرها الفاعل على المجتمع، وتنمية دوافعهم الذاتية والمساعدة على الوفاء باحتياجاتهم، وإشعارهم بالانتماء العضوية لفريق العمل بالمدرسة، كل هذه الممارسات تسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تشكيل الثقافة التنظيمية الفاعلة في المدرسة.



## توصيات البحث:

- نشر ثقافة القيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقياتها لدى قادة المدارس الثانوية عن طريق مشرفي القيادة المدرسية وعقد الدورات والبرامج والورش واللقاءات التربوية.
- دعم الإدارة العليا لأفكار ورؤى وممارسات القائد المنطلقة من أبعاد القيادة المتسامية.
- العمل على الإعداد الفكري والمهني لقادة المدارس الثانوية وتحسين قدراتهم ليتمكنوا من: إكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم، والتطوير المستمر لهم وتعزيز الولاء والانتماء للمهنة، وبث روح التعاون بينهم.
- استهداف قادة المدارس الثانوية ببرامج تطويرية في مجال الابداع والابتكار.
- تعزيز مشرف القيادة المدرسية للسلوكيات المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية كتحمل تبعات الإخفاقات والاعتراف بالتقصير، وتقديم مكافآت منصفة للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم، وتشجيع الشفافية في تقديم الأفكار التطويرية، والدراسة الموضوعية للقرارات قبل اتخاذها، وتمكين المعلمين من الصلاحيات المساعدة على الانجاز، وقدرته على إعداد المعلمين للقيادة.
- تعزيز السمو الأخلاقي لدى قادة المدارس الثانوية وما يعكسه ذلك على ممارساتهم المهنية في بيئة العمل وتدريبهم على مهارات الذكاء العاطفي وتقوية الروابط بينهم وبين المعلمين ومراعاة مشاعرهم والتعامل المنصف والعادل والمنطلق من المحبة الصادقة والنفع للآخرين، وتعزيز القناعة برسالة ورؤية المدرسة وأهدافها، وتنمية الجوانب الدوافع الذاتية لدى المعلمين لتحقيق أفضل النتائج، وتبني القيم التنظيمية الإيجابية وتعزيزها من خلال الممارسة المباشرة من قادة المدارس.
- تقوية الجوانب الروحية لدى قادة المدارس والمرتبطة بمراقبة الله والتوكل عليه، وتقوية القناعة بالمعنى الوجودي ورسالة الحياة وارتباط القيادة بصلاح المؤسسات التعليمية ونجاحها، وربطهم بالأخلاق القيادية المستمدة من القرآن الكريم وسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم.
- العمل على تأكيد المعتقدات التنظيمية وتهيئة جو مساعد على الرضا الوظيفي، ومواكبة المستجدات في العملية التعليمية، والاهتمام باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط.
- أهمية تعميق فهم قادة المدارس الثانوية لآليات تشكيل الأعراف التنظيمية وبنائها، وتعزيز الاعراف المشجعة على التواصل الإيجابي الغير رسمي داخل وخارج المدرسة، ومساعدة المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة لتجويد العمل وبناء مهاراتهم وفق خطة مدروسة ومخطط لها.

- توجيه قادة المدارس الثانوية لبناء توقعات مستقبلية يمكن تحقيقها من خلال تحديد مؤشرات أداء مدرسي مستهدفه، وتوضيح آليات تقييم أداء المعلمين، وبناء آليات واضحة للتكريم، وبناء خطط محددة للتطوير المهني للمعلمين وفرق العمل.

### مقترحات البحث:

- في ضوء ما توصل إليه البحث وتوصياته، فيمكن إجراء الدراسات الآتية:
- القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في الميدان التعليمي ك: الرضا الوظيفي، الانتاجية، إعداد الصف الثاني من القادة، نواتج التعلم، الاستقرار الوظيفي.
- درجة ممارسة قادة المراحل الابتدائية والمتوسطة لأبعاد القيادة المتسامية.
- تصور مقترح لتحسين نواتج التعلم في ضوء أبعاد القيادة المتسامية.
- أثر الروحانية "السمو الأخلاقي" في تطوير السلوك التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية.
- استراتيجية تدريبية لتطوير القائد المدرسي في ضوء أبعاد القيادة المتسامية.
- تصور مقترح لآليات اختيار القائد المدرسي في ضوء أبعاد القيادة المتسامية.

### المراجع

- أبو الخير، سامي (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين.
- ابو الوفا، جمال؛ حسين، سلامة؛ محمود، عبدالقادر؛ أبو العطا، طارق (2010). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية بنها، القاهرة، مصر 2(83)، ص 219-233.
- ابو رذن، نوال (2013). أثر أسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في مديرية تربية عمان الخامسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم.
- أبو جامع، ابراهيم (2008). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن
- أبو زيد، خالد (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو سن، أحمد (2006). الإدارة في الإسلام. المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ط7.

- أبو بكر، مصطفى (2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للكتب، الاسكندرية.
- الأسطل، محمود (1433). القيادة في ضوء الآيات القرآنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إبراهيم، لبيب (2017). الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج33، ع8، ص85-146.
- أعقابه، حنان (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية رئاسة الجامعة كنموذج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية الانسانية، جامعة باتنة، الجزائر.
- آل سعود، عبدالعزيز (2007). الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام: دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- آل زاهر، شتوي (2009). تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي المستنير في ضوء المنهج الإسلامي والفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (9)، ص14-117.
- آل راشد، فلو (2010). دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للمدارس الثانوية العامة للبنات، دراسة ميدانية بمدينة ابها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- اولريتش، ديف؛ سمولوود، نورم؛ سويتمان، كيت (2013). شفرة القيادة القواعد الخمس للقيادة، ترجمة ابراهيم الملح، مشبب القحطاني (1435)، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- البكري، عبدالله بلقاسم (2018). مصادر قوة القيادة التربوية في القرآن الكريم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- Abdullah, AA; Salleh, L; Alsarhi, N. (2014). *The West and Islam Perspective of Leadership*. International Affairs and Global Strategy. (Online) Vol.18, pp42-56.

- Acuña, P. (2017). *Critical Revision Of Leadership Styles In Management And Company Cases, Contemporary Leadership Challenges*, [www.intechopen.com/books/Contemporary-Leadership-Challenges/Critical-Revision-Of-Leadership-Styles-In-Management-And-Company-Cases](http://www.intechopen.com/books/Contemporary-Leadership-Challenges/Critical-Revision-Of-Leadership-Styles-In-Management-And-Company-Cases).
- Adler, P; Kwon, S; Heckscher, C. (2008). Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science* Vol. 19, No.2, pp359–376.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Alexakis, G. (2011). Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet. *International Journal of Hospitality Management*. 30.pp708–713.
- Anderson, P. (2000). "This place hurts my spirit", *Journal for Quality and Participation*, pp16-17.
- Arenas, F; Connelly, D; Williams, M. (2017). *Developing Your Full Range of Leadership Leveraging a Transformational Approach*. Library of Congress Cataloging. Air University (U.S.).
- Ashforth, E; Pratt, G. (2003). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In Giacalon, A; Jurkiewicz, L. (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. pp93–107.
- Baguio, N, H. (2012). Transcendental Leadership Style among Secondary School Administrators as Determinant of Teachers' Performance. *Iamure International Journal of Business and Management* vol. 2 no. 1 (2012)
- Banner, D; Tanno, J. (2018). Servant Leaders as Change Agents. *Journal of Social Change* 2018, 1(10), pp1–18.
- Barsade, S; Bernsein, J. (2014). *Five Steps For Managing Culture Change*. University Of Pennsylvania, The Wharton School Cardona, P(2000). Transcendental Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 4(21), pp. 201 207.