



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي

القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح"

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية تخصص
"الإدارة والإشراف التربوي"

إعداد الطالب
علي بن ناصر يحيى جدّه

المشرف العلمي
أ.د. سلطان بن سعيد عبده المخلافي
أستاذ التخطيط التربوي في كلية التربية بجامعة الملك خالد

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م



جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

القسم: الإدارة والإشراف التربوي

التخصص: إدارة وإشراف تربوي

الدرجة العلمية: دكتوراه

القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح"

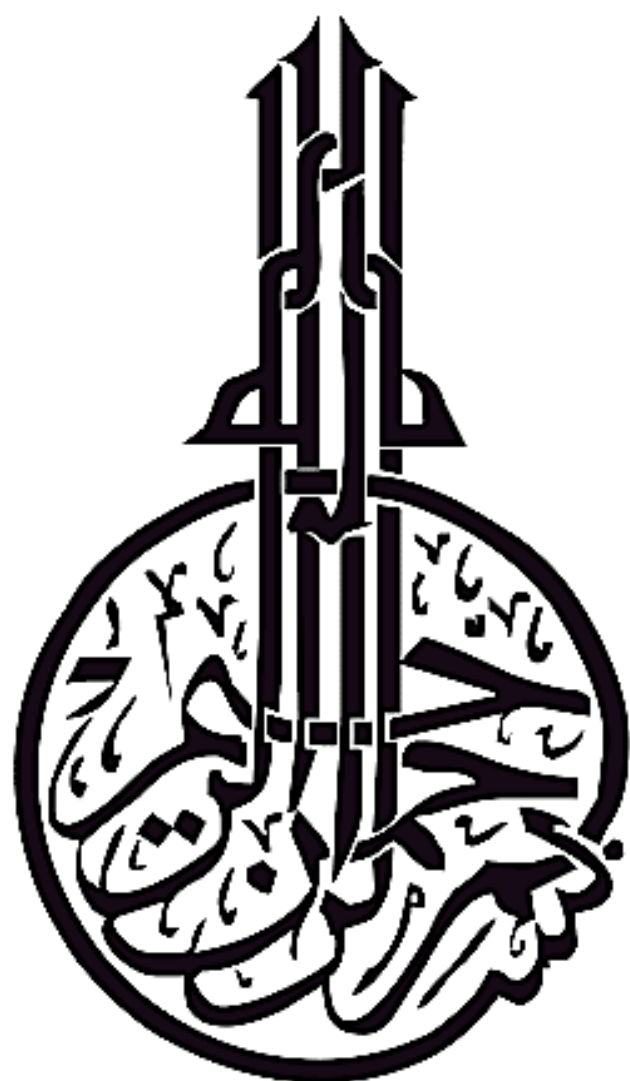
اسم الطالب

علي بن ناصر يحيى جدُّه

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٩/٠٨/١٤٤١هـ وتمت إجازتها

أعضاء لجنة المناقشة والحكم:

التوقيع	صفة المشاركة	الاسم
	مشرفاً ومقرراً	أ.د. سلطان بن سعيد المخلافي
	مناقشاً داخلياً	أ.د. منصور بن عوض القحطاني
	مناقشاً خارجياً	أ.د. سعود بن عيد العنزي



إهداء

إلى من علماني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار
إلى والديّ أطل الله بقاءهما، وألبسهما ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببرهما ورد
جميلهما، أهدي ثمرة من ثمار غرسهما،

إلى زوجتي ورفيقة دربي وتوأم روحي إلى من سارت معي لتحقيق مبتغاي خطوة
بخطوة.. بذرناه معاً.. وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله...

إلى أبنائي ذوي القلوب الصافية النقية "فراس، ناصر، جوري، يزن"
إلى إخواني وأخواتي الذين درجنا في مراتع الصبا سوياً، وعشنا ذكريات الطفولة
والشباب معاً...

إلى كل من كان عوناً لي في حياتي العلمية والعملية
إلى أساتذتي الكرام الأنقياء
إلى كل من يتخذ المعرفة العلمية وسيلة للنماء والرفي
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه وسنته وسلم تسليماً كثيراً.

فله الحمد والمنة والفضل - لا نحصي ثناءً عليه - على عونه وتوفيقه لإنجاز هذا البحث، واعترافاً بالفضل لأهله فإنه يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد على كل ما قدموه وبذلوه تيسيراً وتسهيلاً لإتمام دراستي..

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان الممزوج بأصدق الدعوات والأمنيات للمشرف على البحث سعادة أ.د. سلطان بن سعيد المخلافي الذي أولاني بكرم التوجيه وصادق النصح والمشورة لإتمام هذا البحث مكملاً نقصه ومعدلاً لجوانب قصوره حتى يخرج في صورته النهائية وأرجوا أن كان متكامل الجوانب والأركان.

وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة سعادة أ.د: منصور بن عوض صالح القحطاني، وسعادة أ.د: سعود بن عيد العنزي على تفضلهما بمناقشة هذا البحث وتزويدي بالتوجيهات التي تسهم بحول الله في تجويده وإثرائه.

والشكر موصول لكل من ساعدني من مسؤولين ومسؤولات في إدارات التعليم في (الرياض ومكة المكرمة والحدود الشمالية والشرقية وجازان) وللمعلمين والمعلمات على تعاونهم في إنجاح البحث وتطبيق الاستبانة، فلهم مني أخلص الدعوات بالتوفيق والسداد..

وإلى كل من أسدى مشورة أو قدم نصيحة فلهم وافر الشكر وأطيب الدعوات... وفي الختام أسأل المولى الكريم أن يجعل كل ما قدم في هذا البحث من جهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل باحث وطالب للمعرفة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

ملخص البحث

الجامعة : الملك خالد بأبها
 الكلية المناحة: التربية
 القسم العلمي: الإدارة والإشراف التربوي
 التخصص: الإدارة والإشراف والتربوي
 الدرجة العلمية: دكتوراه
 عنوان الرسالة: القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح"
 اسم الطالب: علي بن ناصر يحيى جده
 الرقم الجامعي: ٤٣٦٨١٥٤٨٦
 اسم المشرف: أ.د. سلطان بن سعيد عبده المخلافي
 تاريخ المناقشة: ٢٩/٨/١٤٤١هـ - ٢٢/٤/٢٠٢٠م

الملخص: 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 (٢٩٤٦٤) وبلغ عدد المستجيبين (٥١٧) معلماً ومعلمة، وبنيت استبانة لجمع البيانات مكونة من محورين: القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (٣.٢٤)، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (٣.٢٨)، وأظهرت النتائج بأن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بوزن نسبي بلغ (٠.٨٢)، وبناءً عليه وعلى ما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية تم بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية، اشتمل على الفلسفة والمنطلقات والمبررات والأهداف والآلية والجهات المسؤولة عن التنفيذ، كما خرج البحث بعدد من التوصيات منها: تبني 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، وضرورة بناء قيم تنظيمية حاکمة للعمل المدرسي وتوضيح المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب، العمل على تأكيد المعتقدات والأعراف التنظيمية، وتوجيه القائد نحو بناء توقعات مستقبلية قابلة للتحقيق وتوضيح مؤشرات أداء مستهدفة وواضحة، وإعداد دليل تطبيقي للتصور المقترح على مستوى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، 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.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء.
ب	شكر وتقدير.
ج	ملخص البحث باللغة العربية.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
١٠-١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	أولاً: مقدمة البحث.
٤	ثانياً: مشكلة البحث.
٦	ثالثاً: أسئلة البحث.
٧	رابعاً: أهداف البحث.
٧	خامساً: أهمية البحث.
٨	سادساً: حدود البحث.
٨	سابعاً: مصطلحات البحث.
٩٥-١١	الفصل الثاني: أدبيات البحث
٥٦-١٢	المبحث الأول: القيادة المتسامية
١٢	أولاً: مفهوم القيادة.
١٣	ثانياً: مفهوم ونشأة القيادة المتسامية.
١٨	ثالثاً: القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير مجالات العمل في المؤسسات.
٢٣	رابعاً: العلاقة بين القيادة المتسامية وأنواع القيادة الأخرى.
٢٣	١ - علاقة القيادة المتسامية بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.
٢٥	٢ - علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الروحية.
٢٧	٣ - علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الخادمة.
٢٨	٤ - علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الأخلاقية.
٢٨	٥ - علاقة القيادة المتسامية بالقيادة البدائية
٣٠	خامساً: صفات القائد المتسامي.
٣٤	سادساً: مستويات القيادة المتسامية.
٤٠	سابعاً: أبعاد القيادة المتسامية

٤٤	ثامناً: القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي.
٥٣	تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة.
٥٦	عاشراً: خلاصة المبحث
٨٤-٥٧	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.
٥٨	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.
٥٩	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.
٦٣	ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية.
٦٦	رابعاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
٦٧	خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.
٦٩	سادساً: عناصر الثقافة التنظيمية.
٧٤	سابعاً: مداخل ونماذج دراسة الثقافة التنظيمية.
٧٨	ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية.
٨٣	تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة.
٨٤	عاشراً: خلاصة المبحث.
٩٤-٨٥	المبحث الثالث: علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.
٨٥	أولاً: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية المدرسية.
٨٩	ثانياً: علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية.
٩٠	١- علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.
٩١	٢- علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.
٩٢	٣- علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.
٩٤	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.
٩٤	رابعاً: خلاصة المبحث.
١١٠-٩٦	الفصل الثالث: إجراءات البحث ومنهجه.
٩٧	أولاً: منهج البحث.
٩٨	ثانياً: مجتمع البحث.
٩٨	ثالثاً: عينة البحث.
١٠٠	رابعاً: أداة البحث.
١٠٩	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

١٦٤-١١١	الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها.
١١٢	أولاً: عرض أسئلة البحث.
١١٣	ثانياً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.
١١٣	نتائج السؤال الأول.
١٢١	نتائج السؤال الثاني.
١٣١	نتائج السؤال الثالث.
١٣٥	نتائج السؤال الرابع.
١٤٠	نتائج السؤال الخامس.
١٤٢	نتائج السؤال السادس.
١٤٤	نتائج السؤال السابع.
١٤٨	نتائج السؤال الثامن.
١٧٢-١٦٥	الفصل الخامس: خاتمة البحث
١٦٦	أولاً: فصول البحث.
١٦٨	ثانياً: ملخص نتائج البحث.
١٧١	ثالثاً: توصيات البحث.
١٧٢	رابعاً: مقترحات البحث.
١٨٩-١٧٣	المراجع
١٧٤	أولاً: المراجع العربية.
١٨٣	ثانياً: المراجع الأجنبية.
٢١٦-١٩٠	الملاحق
٢١٧	ملخص البحث باللغة الانجليزية.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م
٧٦	مقارنة Ouchi بين الفلسفة اليابانية والأمريكية في الإدارة.	١
٩٩	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع.	٢
٩٩	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي.	٣
٩٩	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة.	٤
١٠٠	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتخصص.	٥
١٠١	توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكرت الحماسي.	٦
١٠٣	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد القيم والتوجهات.	٧
١٠٣	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد السلوكيات.	٨
١٠٤	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي".	٩
١٠٥	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد القيم التنظيمية.	١٠
١٠٥	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية.	١١
١٠٦	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد الأعراف التنظيمية.	١٢
١٠٦	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد التوقعات المستقبلية.	١٣
١٠٧	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول وعناصر المحور الثاني.	١٤
١٠٧	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين الأبعاد والعناصر وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.	١٥
١٠٨	مؤشرات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد استبانة البحث.	١٦
١٠٨	مؤشرات ألفا كرونباخ بالمتجزئة النصفية لمحوري الاستبانة.	١٧
١٠٩	توزيع الأوساط الحسابية لمستويات الممارسة وفق مقياس ليكرت الحماسي.	١٨
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم والتوجهات.	١٩
١١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد السلوكيات.	٢٠
١١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي".	٢١
١٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم التنظيمية.	٢٢
١٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد المعتقدات التنظيمية.	٢٣
١٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الأعراف التنظيمية.	٢٤

١٢٧	٢٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد التوقعات المستقبلية
١٢٩	٢٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لترتيب درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية.
١٣٢	٢٧. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير النوع.
١٣٣	٢٨. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
١٣٣	٢٩. تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.
١٣٤	٣٠. المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD لاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.
١٣٥	٣١. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد القيادة المتسامية باختلاف متغير التخصص.
١٣٦	٣٢. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير النوع.
١٣٧	٣٣. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
١٣٧	٣٤. تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.
١٣٨	٣٥. المقارنة البعدية LSD لاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عنصر الثقافة التنظيمية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.
١٣٩	٣٦. دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير التخصص.
١٤٠	٣٧. مصفوفة الارتباطات لعلاقة بعد القيم والتوجهات بعناصر الثقافة التنظيمية.
١٤١	٣٨. معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية) .
١٤٢	٣٩. معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.
١٤٤	٤٠. معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية).

١٤٥	معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.	.٤١
١٤٦	معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية).	.٤٢
١٤٧	تأثير أبعاد القيادة المتسامية على عناصر الثقافة التنظيمية.	.٤٣
١٥٣	آليات تطوير بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية.	.٤٤
١٥٦	آليات تطوير بعد السلوكيات في القيادة المتسامية.	.٤٥
١٦٠	آليات تطوير بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية.	.٤٦

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	التسلسل الهرمي لترباط القيادة المتسامية مع القيادات الأخرى.	٢٢
٢	علاقة القيادة المتسامية مع القيادة التحويلية والتبادلية.	٢٣
٣	علاقة الشرعية والسياقات بين القيادة المتسامية والتبادلية والتحويلية.	٢٤
٤	مستويات القيادة المتسامية.	٣٥
٥	ترابط مستويات القيادة المتسامية.	٣٩
٦	نموذج Schein 1985 لتنظيم الثقافة المؤسسية.	٧٦
٧	أنواع الثقافة التنظيمية وارتباطها بالاستراتيجية والاحتياجات البيئية.	٧٩
٨	ترتيب الأهمية لدرجات ممارسة عناصر محور القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية بيانياً.	١٣٠
٩	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير القيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية.	١٤٠
١٠	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير القيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير متغير الثقافة التنظيمية.	١٤٢
١١	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية.	١٤٣
١٢	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل.	١٤٤
١٣	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية.	١٤٥
١٤	النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل.	١٤٧
١٥	مراحل بناء التصور المقترح.	١٤٨

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ملحق
١٩١	الاستبانة في صورتها الأولية.	١
٢٠٠	طلب الموافقة على تحكيم الاستبانة.	٢
٢٠٢	أسماء محكمي الاستبانة.	٣
٢٠٤	الاستبانة في صورتها النهائية.	٤
٢١١	خطاب الكلية لإدارات التعليم لتسهيل التطبيق.	٥
٢١٣	الموافقة على تحكيم التصور المقترح.	٦
٢١٥	أسماء محكمي التصور المقترح.	٧

الفصل الأول

المدخل إلى البحث

أولاً: مقدمة البحث

ثانياً: مشكلة البحث

ثالثاً: أسئلة البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: أهمية البحث

سادساً: حدود البحث

سابعاً: مصطلحات البحث

أولاً: مقدمة البحث

تعد المدارس المعاصرة وحدة أساسية في تكوين المجتمع الحديث، وأداة فاعلة في صياغة تفكير أفرادهم وقيمهم وسلوكياتهم، وتمثل بيئة خصبة لتأسيس المهارات المتقدمة والقدرات والخبرات لدى طلابها على اختلاف مراحلهم الدراسية بما يتواءم ومتطلبات التنمية والتطور، ومع تزايد المطالبات المجتمعية للمدرسة بأهمية تجويد مخرجاتها وإعادة صياغة ممارستها بما يتواءم مع التحديات المعاصرة فلا بد وأن تتبنى أنماطاً قيادية أكثر فاعلية وأثراً في تجويد أدائها التعليمي.

فالقيادة تعد نقطة محورية لإحداث التغيير على مستوى المدارس، وتؤدي دوراً بارزاً في العملية التعليمية، ولها أثرها البالغ في نجاحها أو إخفاقها، وقد أجريت العديد من الدراسات على المدارس التي تتميز بكفاءتها ونجاحها، وكشفت أن من أهم عوامل نجاحها وكفاءتها وجود قيادة قوية بها، وأن ارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخرى يعود إلى كفاءة العنصر القيادي، وبالتالي فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه في تحقيقها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة القيادة المدرسية وقدرات العناصر البشرية التي تقوم بها (الغامدي، ٢٠١٤، ص ٥٥٦)، كما أنه وفي ظل التحديات المتزايدة للمدرسة محلياً وعالمياً أصبح التجديد والتطوير واجباً حتمياً لمواجهة هذه التحديات، ويمكن إحداث التغيير المدرسي في طريقة تفكير القائد والمعلمين وتطوير دوافعهم، وتغيير معتقداتهم وقيمهم وطريقة تعاملهم مع الآخرين والالتزام بأساليب التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٣٠٥).

ونظراً للحاجة لإعادة النظر في نهج القيادة التقليدية، المعتمدة على تسلسل السلطة الهرمي، وتزايد الحاجة لنماذج قيادية أكثر كفاءة وقدرة على التعامل مع التعقيدات التنظيمية ومع كافة مستويات الأنظمة (Verwey & Merwe, 2010, p.1)، ولمعالجة التوجه النفعي الذي تركز عليه بعض أنماط القيادة، واعتمادها على تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوسين، واتخاذ منهج المكافآت والعقوبات وسيلة لتحقيق الأهداف، وتصحيح مسار الموظفين، برزت القيادة المتسامية التي نادى بها كاردونا (Cardona, 2000)، والتي تمثل كما يؤكد ناير (Nair, 2016, p.668-671) رؤية شمولية للقيادة الفعالة بما تتبناه من بحث عن روحانية القيادة، وانسجام القائد والموظفين بطريقة تعاونية مع رؤية واسعة ومشتركة تضمن تحقيق الرؤية والأهداف في منظور شمولي متعدد الأبعاد ينطلق من القيادة الذاتية ثم قيادة الآخرين ثم قيادة المؤسسة، ويهدف لتحقيق رفاه واستدامة المجتمعات.

وتقدم القيادة المتسامية منظوراً شمولياً يجمع العديد من المفاهيم والاتجاهات والأنماط القيادية كالتبادلية والتحويلية والخادمة والاخلاقية والبدائية والاستراتيجية وغيرها والتي يمكن للمدارس تبنيها كنموذج قيادي لإصلاح مكونات التنظيم المدرسي كافة، فهي تعد خروجاً عن طرق التفكير التقليدية حول طبيعة القيادة (Merwe, 2006, p.169)، وتؤكد العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للقيادة المتسامية على مسارات العمل المختلفة، حيث تشير دراسة (Tehubijuluw, 2014) إلى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين

والمساعدة على المحافظة على العلاقات البنينة وتركيز انتباه الموظفين على تحقيق الأهداف، وتؤكد دراسة كاشوري وناير (Kishore & Nair,2013,p.61) التأثير الأخلاقي للقيادة المتسامية في المؤسسة وقدرتها على إحداث التغيير والإسهام في رفاهية الجميع بما تتضمنه من قيم ومبادئ تمثل سلوك القائد وتوجهاته كالرحمة والنزاهة والشجاعة والتواضع والبصيرة والأصالة والهدوء، كما تؤكد دراسة ليو (Liu,2007,p.10) فاعلية هذه القيادة في تحفيز الموظفين خارجياً وداخلياً مقارنة بالقيادة التبادلية والتحويلية، ويؤكد كل من ريجثا وماثيو (Rejitha & Mathew,2016,p.67-70) تعزيز القيادة المتسامية للوعي الذاتي وتمنح الإيمان برؤية المؤسسة ورسالتها، وتساعد على ترجمتها على أرض الواقع، وتساعد القائد والموظفين على تجاوز الضغوط والاضطرابات وتجاوز حدود المصالح الشخصية "الأنا" وتراكماتها وتمنح أبعاداً إضافية لقيادة أخلاقية متسامية داخل المؤسسة وخارجها، كما تُظهر دراسة عبدالله (٢٠١٧) العلاقة الإيجابية بين تطبيق القيادة المتسامية ومستوى الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس.

ويحاول القائد في القيادة المتسامية تطوير الدافعية العالية لدى المرؤوسين، والتركيز على حاجات الموظفين، كما يعمل على التطوير الشخصي لهم، كما يهتم بالوصول إلى حاجاتهم ليصبحوا أكثر حكمة وحرية واستقلالاً وقدرة على العطاء المستمر (Cardona,2002,p.18).

وعند النظر للمكونات الأساسية للمدرسة نجد بأن الثقافة التنظيمية السائدة تقوم بدور مهم في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، وتسهم في معالجة مشكلات التنظيم ورفع مستوى الأداء، وتعزيز روح المنافسة والتميز لدى الموظفين وتحقيق رضا الجمهور المستفيد من الخدمة (آل سعود، ٢٠٠٧، ص٢٠)، كما أن لها دوراً كبيراً في التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية وبخاصة رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها (آل راشد، ٢٠١٠، ص٢٠)، وتعد العامل الرئيسي في توجيه مسار المدرسة وأدائها الإداري والتعليمي، وتجويد مخرجاتها (مومني، ٢٠١٧، ص٤٢٤)، وتؤكد العديد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية وارتباطها بمجالات العمل المختلفة، حيث تؤكد دراسة أبو عسكر (٢٠١٢) ارتباط الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات وبالقيادة التشاركية، وعلاقتها بالإبداع الإداري كدراسة أبو جامع (٢٠٠٨)، ودراسة داوود (٢٠١١)، وتعزيزها للأدوار الاستراتيجية للموظفين كما في دراسة نصيف (٢٠١٨) وأثرها على سلوكيات المواطن التنظيمية كما في دراسة مُجد (٢٠١١)، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كدراسة بوطوطن (٢٠١٤). ومن أجل إحداث تجديد نوعي في المدرسة فإنه لا بد من إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، تتشكل من خلالها منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ والممارسات (دراذكة والخالدي، ٢٠١٦، ص٢٠٨).

وبما أن الركائز الأساسية للقيادة المتسامية تتمثل في القيم، والسلوكيات، والروحانية (Liu,2007,p.66) والتي تعد محركات أساسية تسهم في قيادة المؤسسة فإن الثقافة التنظيمية لا بد وأن تتأثر بهذا النوع من القيادة، فهناك ارتباط وثيق كما يشير جفلولي (٢٠١٠، ص٢٤٩) بين طريقة القيادة وأماطها وبين الثقافة التنظيمية، فيمكن من خلال القيادة إحداث التغيير المطلوب وتغيير الذهنية الفردية إلى الجماعية، وتوجيه

الرؤية والاستراتيجيات، وتعزيز التعلم الجماعي والقدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للثقافة التنظيمية وفق المتغيرات المتجددة للمؤسسة، ويؤكد إيسبور (Isebor,2018,p.45) بأن القائد المتسامي يطور العديد من الأبعاد المتعلقة بنمذجة سلوك الموظفين وزيادة انتاجيتهم كالحب والإيثار والثقة والمسؤولية الاجتماعية والتضامن والتواصل الروحي، إضافة إلى أن تعزيز السمو الروحي للموظفين مرتبط ببناء ثقافة داعمة في مكان العمل، وتسهم القيادة المتسامية كما يشير تيهوبيجولو (Tehubijuluw,2014,p.512) في تشكيل الثقافة التنظيمية وتساعد على المحافظة عليها من خلال تحديد الأولويات والتوقعات المستقبلية وإرساء الابتكار بين الموظفين، واختيار الموظفين الذين يتشاركون نفس القيم والمعتقدات، مما ينعكس على سلوكياتهم ويؤثر على دوافعهم واحتياجاتهم.

وبناءً على ما سبق ونظراً لأهمية نوعية القيادة ونمطها في التغيير المدرسي ولأثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ودور الموظفين كافة في تحقيق الأهداف الحاسمة جاء البحث الحالي لبيان مفهوم القيادة المتسامية، وأبعادها، ودرجة ممارسة القائد لهذه الأبعاد، ودورها في تغيير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، ومدى ممارسة قائد المدرسة لقيم القيادة المتسامية وسلوكياتها ومستوى تطورها الروحي، وعلاقة كل ذلك بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

ثانياً: مشكلة 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، والمطالبة 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 الشتوي (٢٠١٧) على ضرورة التركيز على الأخلاق وتنميتها لدى قائد المدرسة الثانوية وأهمية تحديد الهياكل التنظيمية بما يسهل عمليات التواصل واتخاذ القرارات ويفعل دور القيادة الأخلاقية، كما توصي دراسة التمام (٢٠١٦) 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، ويؤكد عجوة (٢٠١٣) و عيسى (٢٠١٦) على أهمية نشر القيم المحسنة لبيئة العمل ونشر

مفاهيم الود والتعاون والنزاهة بين الموظفين، والعمل على تحسين الالتزام الجماعي، وضرورة ترسيخ أبعاد القيادة الروحية المتمثلة في الرؤية والإيمان وحب الإيثار لدى القائد، وتفعيل القيم والاتجاهات اللازمة لبناء الثقة والولاء والصدق وضبط النفس ونكران الذات من أجل تعزيز الالتزام بالعمل.

ويشير ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم إلى البعد الروحي الفاعل لدى المعلمين والمتمثل في القيم الأصيلة من خلال تعزيز الرقابة الذاتية على السلوك وبقظة الضمير، والاستقامة الداخلية التي تنعكس على السلوك وتظهر من خلال الصدق والأمانة والحلم والانضباط والتسامح والعدل والحكمة، واستشعار رسالة المهنة الداعية إلى نقاء السيرة وطهارة السيرة حفاظاً على شرف المهنة (وزارة التعليم، ٢٧، ١٤، ص. ٩-١٤) 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, p.239) 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، ٢٠١٤، ص. ٤٠)، وتؤثر على سلوك الموظفين وممارساتهم وترفع مستوى الأداء، وتسهم في معالجة مشاكل المدارس (آل سعود ٢٠٠٧)، إلا أنه وبالتأمل في واقعها نجد بأن مؤشرات الوضع الراهن تؤكد مدى التفاوت في مستوى الثقافة التنظيمية حيث أكدت دراسة (الغيث، ٢٠١٤) إلى انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في مجالات: الفلسفة والمعتقدات، والقيم، والأعراف، والتوقعات، وأهمية إعادة النظر في انماط الثقافة التنظيمية وضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، كما أشارت دراسة (العززي، ٢٠١٧) إلى وجود فجوة بين درجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية وبين أهميتها، وأن هناك حاجة لمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات) وضرورة تعزيزها بالمدارس الثانوية، وتؤكد دراسة (الحمود، ٢٠١٠) ضعف توافر خصائص الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية.

كما أكدت بعض الدراسات تدني مستوى بعض عناصر الثقافة التنظيمية دون البعض الآخر، حيث أوضحت دراسة (المطيري، ٢٠١٤) إلى أن بعد الإنجاز لدى القائد لم يكن بالشكل المأمول، كما أظهرت دراسة درادكة والخالدي (٢٠١٦) ضرورة تعزيز بعض جوانب الثقافة التنظيمية بالمدارس كتوفير الأمان

الوظيفي للمعلمين، وتنمية جوانب الانتماء للمهنة، وتطوير نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء، وتنمية العلاقات الإنسانية وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة.

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 الرؤوسين وتقدر الاستدامة العالمية (Iespor,2018,p.32).

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 وبما رسون 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.

ثالثاً: أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي للإجابة عن سؤال رئيس هو: ما علاقة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بتطوير الثقافة التنظيمية؟

وقمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. 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؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية،

والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص؟

٥. ما علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

٦. ما علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

٧. ما علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

٨. ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية؟

رابعاً: أهداف البحث:

١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

٢. التعرف على درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص.

٤. التعرف على علاقة بعد القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٥. بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية.

خامساً: أهمية البحث

■ الأهمية المعرفية:

- 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.
- يعد البحث إضافة للمكتبة التربوية المحلية والعربية، نظراً لجدته موضوعه، ويفتح المجال للباحثين مستقبلاً لدراسة القيادة المتسامية وربطها بالمتغيرات الأخرى ذات التأثير المباشر على العملية التربوية والتعليمية.

■ الأهمية التطبيقية:

- مساعدة قادة المدارس في إعادة النظر في ممارساته الميدانية ومدى انسجامها مع القيم والسلوكيات المتسامية ومدى تعزيزها للروحانية.
- مساعدة أقسام القيادة المدرسية المسؤولة عن تطوير قادة المدارس في تصميم برامج مهنية وفق متطلبات وأبعاد القيادة المتسامية باعتبارها توجهاً قيادياً حديثاً.
- المساهمة في إعادة صياغة نماذج تقييم قادة المدارس وتضمينها أبعاد القيادة المتسامية والكشف عن مدى توافرها في ممارساتهم القيادية.
- تطبيق التصور المقترح المنبثق من البحث على مستوى المدارس الثانوية، وإكساب قادة المدارس أخلاقيات العمل والتطوير وفق أبعاد القيادة المتسامية، وآليات تطوير الثقافة التنظيمية عن طريق تلك الأبعاد.

سادساً: حدود البحث

التزم البحث بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على بيان واقع ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وواقع ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية)، 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:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٠-١٤٤١.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة ممثلة من مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في الإدارات العامة للتعليم المشار إليها في الحد المكاني.

سابعاً: مصطلحات البحث:

١- القيادة المتسامية:

يشير مصطلح المتسامي إلى كلمة (Transcendental) في اللغة الإنجليزية ويعود أصله إلى اللغة اللاتينية ويتكون من جزأين: الأول (Trans) وتعني ما "وراء أو ما بعد" والثانية كلمة (Scendental) وتعني

"الصعود أو التسلق" (Murphy,2018:p.65)، ومن معانيها المتفوق والمتجاوز والمتعالي وبحسب كانط Kant(1781) الارتباط بشيء أعلى، والاعتقاد بأن هناك معنى أو غرضاً من وجود الإنسان، ويرتبط مصطلح السمو بتطور السلوك العادي بشكل إيجابي (Alexakis,2011,p.712).

وتعرف القيادة المتسامية بأنها "القيادة التي تتمحور حول مساهمة كافة أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف، وقيام القادة فيها بتعزيز وحدة الفريق وعضوية العاملين فيه بتوفير مكافآت منصفة، ومناشدة الدوافع الجوهرية لهم، واستثارة همهم وتطوير دوافعهم المتسامية لتقديم ما يستطيعون لتحقيق الأهداف، وتعزيز روح الخدمة ومفاهيم الروحانية لديهم" (Cardona,2000,p.203).

ويعرفها (Rejitha&Mathew,2016,p.64) بأنها قيادة تعاونية بين القادة والمرؤوسين من أجل رؤية أوسع للعمل لتحقيق الرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار والتخطيط والقرارات الجماعية والشفافية والانفتاح وتقبل الآخر، وتضع العلاقات البشرية فوق الذات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مستندة إلى القيم والأخلاق الفاضلة.

ويرى صيادي وحببي وصافية (Sayadi& Habibi & Savabeih,2016,p.177) بأنها القيادة التي تعالج قصور القيادة التحويلية والتبادلية ونقص الدوافع الداخلية فيهما من خلال تعزيز الروحانية في بيئة العمل باستخدام القيم وسلوكيات الحب والإيثار والأمل والإيمان والرؤية لتحقيق الدوافع الداخلية للعاملين، وبناء الحياة الروحية لهم وإيجاد معنى لما يقومون به من مهام، ويشعرون معه بعضوية الفريق وتأكيد ممارسات التقدير والاحترام والتفاهم بين الأعضاء، بما يحقق النتائج الإيجابية للتنظيم.

وتعرف 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.

٢- الثقافة التنظيمية:

يعرفها حمزة (٢٠١٦) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم" (ص.١٧٣).

ويعرفها رمضان (٢٠١٣) بأنها: "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث توجد منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم الإداري حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (ص.٦٣٣).

وتعرف 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.

٢- التصور المقترح:

يعرف بأنه: "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" (زين الدين، ٢٠١٣، ص ٦٠).

ويعرف إجرائياً: بأنه التخطيط المستقبلي المبني العديد من المنطلقات النظرية والميدانية لبناء إطار فكري يهدف للرفع من مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") والتي يتم من خلالها تطوير ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني أدبيات البحث

المبحث الأول: القيادة المتسامية

أولاً: مفهوم القيادة.

ثانياً: مفهوم ونشأة القيادة المتسامية.

ثالثاً: القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير مجالات العمل في المؤسسات

رابعاً: علاقة القيادة المتسامية بأنواع القيادات الأخرى:

١. علاقة القيادة المتسامية بالقيادة التحويلية والقيادة المعاملات.

٢. علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الخادمة.

٣. علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الأخلاقية.

٤. علاقة القيادة المتسامية بالقيادة الروحية.

٥. علاقة القيادة المتسامية بالقيادة البدائية.

خامساً: صفات القائد المتسامي

سادساً: مستويات القيادة المتسامية.

سابعاً: أبعاد القيادة المتسامية.

ثامناً: القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

عاشراً: خلاصة المبحث.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية.

رابعاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

سادساً: عناصر الثقافة التنظيمية.

سابعاً: مداخل ونماذج دراسة الثقافة التنظيمية.

ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

عاشراً: خلاصة المبحث.

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

أولاً: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية المدرسية.

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

١- علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

٢- علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

٣- علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.

رابعاً: خلاصة المبحث.

أدبيات البحث

تناول هذا الفصل أدبيات البحث، والتي تقوم على مبدأ تراكم المعرفة والأسس المفاهيمية والفكرية التي تم الاعتماد عليها في بناء إطار نظري مفاهيمي يساعد على فهم وتحليل موضوع البحث وأبعاده ومشكلته، ودرجة أهميته، وآفاق مصطلحاته البحثية، وكذلك يتم الإفادة منها في رسم منهجه، وبناء أدواته، وتفسير نتائجه، وبناء نموذج؛ حيث يمثل مرجعية فلسفية للبحث، وإطاراً علمياً عاماً له، وسيتم الحديث بشكل مختصر عن أدبيات البحث المتعلقة بالقيادة المتسامية والثقافة التنظيمية، ثم علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية، مع ذكر الدراسات التي تناولت كل مبحث من جوانبه المختلفة.

المبحث الأول: القيادة المتسامية

أولاً: مفهوم القيادة:

تزايدت أهمية القيادة في المؤسسات بصورة ملحوظة، وذلك بسبب ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في القرن الواحد والعشرين، وأصبحنا نعيش في عالم شديد المنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين على القيادة في جميع المجالات، الأمر الذي استدعى ظهور مداخل وأنماط جديدة للقيادة تسير المجتمع الجديد المتغير (الدوسري، ٢٠١٦، ص. ٣٢٣)، فالقيادة الناجحة تساعد الأفراد والمؤسسات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، فالقائد الكفء يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته احتراماً وتقديراً له، كما أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتساعد القائد على التعرف على كافة الآراء التي تقدم، والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم البدائل الملائم، مما يساعد ذلك على تقبل الموظفين للقرارات الصادرة وعدم معارضتها (عياصرة، ٢٠٠٦، ص. ١٢٣).

ويرى التمام (٢٠١٦) بأن القيادة تبرز من خلال إثارة القائد للآخرين على نفسه وتواضعه معهم وتمكينهم والأخذ بأيديهم ومساندتهم بمختلف الوسائل الأساليب والوقوف معهم بكل شجاعة لرفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم وإنتاجيتهم ليكونوا قادرين على تقديم الخدمة المناطة بهم وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها (ص. ٢٦٠).

ويرى الكبير (٢٠١٦، ص. ٤١) والشاعر (٢٠١٧، ص. ١١) بأن القيادة تظهر من خلال امتلاك القائد لسماوات وقدرات تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم وتسهيل العمليات الأنشطة من أجل لتحقيق الأهداف المشتركة والمنشودة، وفق رؤية واضحة ومحددة، وبكفاءة عالية

وبالنظر إلى التعاريف السابقة نجد تركيزها على عدد من المحاور من أهمها وجود جماعة بالدرجة الأولى، وكاريزما القائد وقوته النفسية على التأثير على الآخرين، ووضوح الأهداف، والدعم المتواصل من القائد لأتباعه لتحقيق الانسجام المعنوي والتكامل الذاتي، كما تتضمن بشكل غير مباشر امتلاك القائد للخبرة والمعرفة كأحد مصادر القوة للتأثير على المرؤوسين، وبناءً عليه يمكن تعريف القيادة لدى قادة المدارس

الثانوية بأنها قدرة القائد المدرسي على التأثير على سلوك الموظفين وامتلاكه للأخلاقيات والقيم الأصيلة والكاريزما الشخصية والمعرفة والخبرة من أجل تحقيق التأثير في سلوك جميع الموظفين وصولاً بهم للانسجام الكامل مع رسالة ورؤية المدرسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: 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 كعولة 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، ٢٠٠٦، ص. ١٥٣) وظهرت تحديات قيمية 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, p.236) غير كافية للوفاء باحتياجات المستقبل، وغير قادرة على تجاوز المعتقدات والآراء العلمية 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, p.2)، 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 ١٠٠ 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 ١٩٠٠م إلى ١٩٤٠م، ثم ظهرت نظرية السمات كامتداد لنظرية الرجل العظيم والتي يرى أصحابها بأن نجاح القائد يعتمد على توفر مجموعة من السمات في شخصية كالدكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان والثقة والإيمان بالقيم والتنظيم والتقدير والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، ومع عام ١٩٦٠ اكتسب الجانب الإنساني أهمية كبيرة كردة فعل لإفرازات العصر الذي سبقه وظهرت النظريات السلوكية والتي تؤكد على إمكانية تعلم السلوك، بمعنى أن الأفراد الذين يدربون على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى، ومن أهمها دراسات جامعتنا (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، ٢٠١٧، ص. ١٩)، وفي التسعينيات وما بعده أصبحت الأخلاقيات والقيم من المتطلبات الهامة للحكم الرشيد للمؤسسات وظهرت المستويات العليا في القيادة كالتحويلية والاستراتيجية والتبادلية والكاريزمية، ومع عام ٢٠٠٠م 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 استثارة 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)، إضافة لامتلاك القائد كما يؤكد بيكويذ (Beckwith, 2010, p.15) الوسائل الكافية لتحسين حياة الناس داخل المؤسسة، إضافة لامتلاكه لقيم النزاهة والعدالة والحب والإيثار والتضحية والذكاء الروحي، وفهم روحانية الأفراد، والمساعدة على إيجادها في بيئة العمل وتوفير منهجية شاملة تحقق الحلول الأخلاقية والسلوكيات المجتمعية الإيجابية (Geroy, Bray, & Venneberg, 2005, p.30) كما أن عليه تهيئة الظروف المحفزة لأعضاء المؤسسة لتحقيق كامل إمكاناتهم وقدراتهم (Racelis, 2017, p.5).

وتبلورت فكرة القيادة المتسامية ومنطلقاتها بالمرور بعدة مراحل، حيث تشير العديد من الدراسات كما يؤكد ريجيناوماثوي (Rejitha & Mathew, 2016, p.62) وميرس (Mears, 2009, p.43) إلى أن لاركن Larken هي أول من نادى بمصطلح (القيادة المتسامية Transcendent Leadership) عام ١٩٩٥م 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, p.44)، فالهدف النهائي للقائد هو القدرة على بلوغ مرحلة الكمال والوعي الروحي وهي المرحلة العليا في نموذج فاولر Fowler للتطور الروحي (Mears, 2009, p.142).

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,p.3)، الذي يقوم القائد فيه بتعزيز الوحدة من خلال توفير مكافآت منصفة ومناشدة الدوافع الجوهرية الذاتية للعاملين معهم، واستثارة هممهم و تطوير دوافعهم المتسامية لتقديم الخدمة للآخرين (Cardona, 2000,p.205)، 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,p.121)، وتستخدم صفة "التسامي" لوصف القائد الذين يهتم بالأشخاص ويدفعهم لبلوغ ذروة أدائهم عن طريق السمو الذاتي، ودعمهم لتحقيق نتائج غير عادية (Alexakis,2011,p.712).

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 تحمل المصنوفة 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 للريح المادي فقط، وزيادة وعي الموظفين بأعمالهم بدلاً من التصرف بطريقة قهرية (Stebbins,2018).

وكامتداد لتأكيد كل من كاردونا ورينيش ولاركين (Larken,1995؛ Renesch,2000؛ Cardona,2000) على البعد الروحي في القيادة المتسامية والذي قد يظهر لدى القائد من خلال تقديم الخدمة والإسهام في تطوير فريق العمل ومكافأته وإطلاق القدرات الكامنة لديهم ليصلوا إلى مستويات عليا من الأداء، طور ساندرز وآخرون (Sanders et al,2003) البعد الروحي بإضافة عدد من المحاور تتمثل في: الوعي والشخصية الأخلاقية والإيمان والأمل وتعكس هذه المحاور الدوافع الداخلية الروحية للقائد، كما قام بتوضيح أثر البعد الروحي في تطوير القيادة المتسامية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وأشار إلى أن مفاهيم الألوهية والحرية والخلود لا بد منها لتطوير الناس وبالتالي فإن الأفراد بحاجة لتجريب تطور ذي مغزى، فهم بحاجة إلى امتلاك القناعة الكاملة بما يفعلون، والوعي بنطاق أوسع وأعلى من الوجود المشاهد، والبحث عن الروابط بين الواقع وغير المشاهد، والبحث عن الانسجام الأخلاقي، ودمج الروح مع الجسم، فهذه المبادئ تعد منطلقات للقيادة المتسامية لإعداد القائد لما وراء "الأنا"، والبحث عن مستوى أعلى لحياته، فالقيادة الإيجابية الفاعلة عملية تنموية تغذيها الروح الداخلية للقائد أكثر من مجرد الممارسات الخارجية، فهناك حاجة لأن يكون لحياتنا معنى، ولذلك فإن القيادة المتسامية تركز على القوة الداخلية

(الروحية) (Sanders et al,2003,p.111)، وتستفيد من الاحتياجات الأساسية لكل من القائد والموظفين للبقاء الروحي، وتعمل إلى تحسينه وتطويره لكل واحد منهم.

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، ٢٠١٧، ص.٢٩)، كما تقوم على الحكمة والمقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل ملائم وفقا لمجالاتها المتضمنة القيم والاتجاهات والسلوك والروحانية والسمو الأخلاقي (Ulrich&Smallwood,2007)، وتنطلق 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,p.72).

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 الأصيل 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,p.17).

وما 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,p.38)، ويرى (Liu,2007؛ Tehubijuluw,2014) 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 البنينة، كما يزيد الأداء التنظيمي بسبب الفوائد المترتبة على الصدق والثقة والاحترام ورضا الموظفين والالتزام تجاه المؤسسة (Burton,2017,p.35).

ويؤكد فراي (Fry,2003,p.713) على دور القيادة المتسامية في بعدها الروحي في توجيه رؤية القادة والموظفين نحو مستقبل المؤسسة، وتعزيز قناعاتهم بتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف، وتعزيز البقاء الروحي من خلال عضوية الفريق، وضمان النتائج الفعالة كالتحسين المستمر، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية.

وتتميز القيادة المتسامية عند قاردنر (Gardiner,2006,p.133) 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، ويضع ديفل وكرافورد (Davila & Crawford, 2017, p.385) التسامي في المستوى الثالث بعد المستوى الفسيولوجي والاحتياجات الاجتماعية، ويعبر هذا المستوى عن السعي وراء المعنى والهدف وتلبية الحاجة للإبداع، وتحقيق الطموح والمثالية.

وتهدف القيادة المتسامية لاكتشاف القائد لنفسه 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 نفعل؟ وذلك من أجل اكتشاف الغرائز القيادية لدى القائد (سميث وآخرون، ٢٠٠٦، ص.١٥٢)، وتسعى هذه القيادة أيضاً لرفاهية الجميع وتحقيق المساواة والعدالة، والعمل بالحب، والانسجام مع كل التنوعات والاختلافات، وتجاوز "الأنا" (Nair, 2016, p.668)، وتهدف أيضاً لتنمية الوعي الدافع لخدمة الآخرين وتوسيع ممارسات القيادة التحويلية لتشمل ممارسة الوعي الروحي الدافع لتجاوز المصالح الذاتية (Gardiner, 2006).

وبناءً على ما سبق فإن قيم وممارسات القيادة المتسامية تتجاوز حدود العلاقات النفعية المتبادلة بين القائد المدرسي من جهة وبين المعلمين وبقية الموظفين من جهة أخرى إلى تعزيز الأبعاد الروحية العليا والبحث عن المعنى الحقيقي للقيادة من خلال تقديم الخدمة للآخرين، ولكي يحقق القائد المدرسي التسامي القيادي فإن عليه:

- التأسيس لقيم الحب والإيثار والإيمان وتقدير الذات وتجاوز المصالح الشخصية والأنانية الفردية وتجاوز حظوظ النفس ورغباتها من أجل الصالح العام في العملية التعليمية.
- الحرص التام على تقديم الخدمة التعليمية في أفضل صورها، وتصحيح مسار المعلمين وتطويرهم واكتشاف قدراتهم الكامنة ودوافعهم الذاتية التي يستطيعون من خلالها قيادة أنفسهم والاندماج الكامل مع رؤية المدرسة وأهدافها.
- إظهار الامتنان والتقدير لجهود المعلمين والاعتراف بأثر ممارساتهم في تطوير الأداء، وإشاعة أجواء الرضى والدعابة في بيئة العمل.
- تهيئة بيئة جاذبة تساهم في تقديم المعلمين لأفضل ما لديهم، واستشارة الجمال والروعة لدى المعلمين وحثهم على إبراز أفضل ما لديهم.

وتؤكد أهمية الدوافع المتسامية لدى القائد وبقية الموظفين في المدرسة دراسة (Racelis, 2017) والتي أجرتها على مجموعة مكونة من (٤٨) طالباً في المرحلة الجامعية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الفلبين، وتم تطبيق مسح استكشافي للدوافع المتعالية للأفراد، واستخدمت " نموذج الدوافع المتسامية للقيادة "، وركزت على المواضيع الرئيسية: الخدمة والاحترام والرحمة ونكران الذات، وتلبية الاحتياجات العاطفية، والكرامة، وهدفت لبناء مقياس للقيادة المتسامية، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة المتسامية تتجاوز القيادة التحويلية،

حيث أن للقيادة المتسامية علاقة تأثير متبادل بين القائد والأتباع، وهذه العلاقة تستند إلى نوع خاص من تحفيز القائد للمساهمة في خدمة الآخرين، وركزت على الدوافع كأمر أساسي لتحريك الموظفين، كما ركزت على حقيقة الشخص وإرادته وقدرته على التصرف وحرية في اتخاذ القرارات، وإظهار أن الإنسان هو غاية في حد ذاته وليس وسيلة لأحد يحقق من خلاله أهدافه فقط.

ثالثاً: القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير مجالات العمل في المؤسسة:

تعتمد القيادة المتسامية على نموذج تعاوني يناسب ديناميكية الأعمال في وقتنا الحالي، حيث ينظم القائد والموظفون أنفسهم بطريقة تعاونية مع رؤية واسعة للعمل من أجل رفاهية الجميع، وللقيادة المتسامية انعكاسات إيجابية على الأداء في المنظمات بشكل عام ويتركز أثرها بشكل خاص في عدة مسارات كالآتي:

١ - القيادة المتسامية وزيادة الانتاجية:

القائد المتسامي يزيد الإلهام والثقة بالنفس وأداء المجموعة من خلال تعزيز مهارات الكفاءة الذاتية للموظفين وتحديد الأدوار، وقبول نقاط القوة والضعف من الموظفين، إضافة لقدرة القائد المتسامي على تجاوز ذاته وتمكين موظفيه (Tehubijuluw,2014,p.512)، وبشكل عام فإن القيادة المتسامية تؤثر على إنتاجية المؤسسة ورفع أدائها، حيث أن حل المشكلات وتزويد الموظف بالمعلومات ذات الصلة حول القرارات والخطط والأنشطة تساهم كلها في زيادة أداء المؤسسة ورفع إنتاجيتها (Rejitha&Mathew,2016,p.68)، ويضيف كل من العازمي (٢٠١١، ص٩٣) وكوفمان (Kofman,2018,p.52) بأن القيادة المتسامية كان لها الأثر الفاعل في الحث على الأداء المتميز، والإنجاز الكفاء، وكلما زادت ممارسة المدراء لنمط القيادة المتسامية كلما ارتفع الأداء الوظيفي، كما أن الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم في العمل عند الشعور بأن قادتهم يهتمون بهم بصدق، ويعملون على توفير بيئة عمل تساعد في تعزيز إنتاجيتهم وتحسين علاقتهم مع الآخرين وتعزيز رفاهيتهم الشخصية

وتؤكد الأثر الفاعل للقيادة المتسامية في زيادة الانتاجية دراسة (Gempes &Jawadin,2016) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة المتسامية والانتاجية المؤسسية لدى قادة المدارس الابتدائية العامة بالولايات المتحدة، وتأثير مناخ المسائلة في مستوى هذه العلاقة، تم اختيار العينة بطريقة الطبقات العشوائية الطبقة التي ضمت (٣٩١) معلماً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية لرؤساء المدارس والإنتاجية المؤسسية، إضافة للتأثير المتوسط لمناخ المساءلة على العلاقة بين القيادة المتسامية لرؤساء المدارس والإنتاجية المؤسسية.

وبناءً على ذلك فإن القائد المدرسي في المدارس الثانوية يمكنه العمل على رفع الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال العديد من الممارسات القيادية المتسامية كتمكين المعلم بالصلاحيات التي تسهل عملياته التعليمية، واكتشاف مواطن القوة لديه لتنميتها ومواطن الضعف لتحسينها ومعالجتها، وتوفير الإمكانيات

والوسائل المساعدة، وتهيئة البيئة المحفزة على الإنجاز، إضافة لتعزيز أخلاقيات الصدق والنزاهة وتطبيق العدالة بين المعلمين، والتحفيز والمكافأة وفق مستويات الأداء، وبناء فرق عمل منسجمة في مناخ اجتماعي يساعد على الإنتاجية العالية.

٢- القيادة المتسامية والاستدامة العالمية:

يرى القائد المتسامي بضرورة مواكبة مهامه للاستدامة العالمية، ويعتبر نفسه مخلصاً وخادماً لكافة البشرية في أي مكان (Rejitha&Mathew,2016,p.65)، وعلى المستوى العالمي حدد ستينرز وآخرون (Stanners et al,2007,p156) عدداً من متطلبات الاستدامة العالمية:

- المساواة بين الأجيال الحالية والأجيال القادمة في الموارد والإمكانات البيئية.
 - فصل النمو الاقتصادي عن التدهور البيئي.
 - تكامل الدعائم البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
 - منع حدوث ضرر طويل الأجل لا يمكن إصلاحه في النظم الإيكولوجية والصحة البشرية.
 - ضمان المساواة في التوزيع عن طريق تجنب التكاليف غير العادلة للفئات السكانية الضعيفة.
 - قبول المسؤولية العالمية عن الآثار خارج مناطق الاختصاص.
 - والتعليم والمشاركة الشعبية لحل المشاكل وتطوير حلول جديدة.
- وبناءً على متطلبات الاستدامة العالمية السابقة يحدد قاردرنر (Gardner,2009,p.7) ثلاث محددات تتشارك فيها القيادة المتسامية والاستدامة العالمية هي:

- ١- الغرض والهدف الذي تندمج معه المواهب والمشاعر الشخصية ذات الأهداف التنظيمية المشتركة، ولا بد أن تكون أهدافاً مقنعة يحرك الآخرين إلى المستقبل المأمول.
 - ٢- العلاقة حول خدمة الآخرين فالخدمة فوق الذات هي المفتاح للوصول إلى التسامي، فالقيادة المتسامية تعمق التواصل مع المجتمع وخدمة أفراده.
 - ٣- التجديد للروح من خلال التفكير والتأمل والحدس وبناء المجتمع، وممارسة أنشطة التجديد المؤدية للرضا الشخصي والتآزر التنظيمي، وتمثل القيادة والمتسامية والاستدامة العالمية أدوات للتحويل الذي يقدم وعياً عالمياً بالمصالح العليا المشتركة.
- كما أن الاستدامة العالمية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً يتم خدمتها بنمط قيادي يخدم خطوط القاع الثلاثية: الربح والناس والكوكب (Useem,2007,p2).
- ويوفر القائد المتسامي الأساس الأخلاقي الذي تزدهر فيه المؤسسة بأكملها ليس فقط كمركز للربح يركز على استراتيجيات اليوم ولكن يستند على رؤية عالمية تشمل الرفاهية والمستقبل المستدام للبشرية (Nair,2018,p104).

وعند عكس المحددات والمتطلبات السابقة على الواقع المدرسي فإنه يمكن القول بأن القائد المدرسي المتسامي في المدارس الثانوية يتجاوز حدود مدرسته لتحقيق الاستدامة المحلية والعالمية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون إفراط أو تفريط وبما يحقق الأهداف المأمولة من المؤسسة التعليمية، وتعزيز مبادئ الخدمة والمشاركة المجتمعية لدى أعضاء المدرسة معلمين وطلاباً، إضافة لتكريس مبادئ العضوية وأن الفرد جزء من المجتمع والعالم ككل يستلزم عليه المحافظة على موارده وإمكاناته، وتقديم حلول نافعة على مستوى المدرسة والمجتمع، وفي ذات السياق فإن خريجي المدارس الثانوية تجاوزوا حدود الجامعات السعودية للالتحاق بالجامعات الأجنبية كالولايات المتحدة وأوروبا وأستراليا واليابان والصين وغيرها من الدول وبالتالي فإن إعداد الطالب وأداء المعلم لا بد وأن ينسجم مع هذه التوجهات والنظر بنظرة عالمية أكثر شمولاً مما يتطلب قيادة بعيدة النظر واسعة الرؤية ذات أهداف عالمية.

٣- القيادة المتسامية وتمكين الموظفين:

يرتبط تمكين الموظفين في القيادة المتسامية بتعزيز المسؤولية في اتخاذ القرارات والقدرة على قيادة الذات، وإحساس الموظفين بعضوية المؤسسة وأنها جزء لا يتجزأ منها (Isebor,2018,p.51)، وتتجاوز سلوكيات القائد مع المرؤوسين وأخلاقيات الاحترام والثقة والتعاطف والنزاهة والاعتراف والاهتمام مجرد شعورهم بالرضا الوظيفي فحسب إلى إطلاق إمكانياتهم وتطوير مهاراتهم ليصبحوا شركاء ملتزمين بمهمة المؤسسة (Cushman&King,2001,p.232).

إن اهتمام القائد بالموظفين من خلال التوظيف والتدريب والتطوير والحوافز والتواصل وشفافية المعلومات يمنحهم الشعور بالأمن والقدرة على توقع مستقبلهم المهني وتسهم في مشاركتهم الحقيقية في بناء القيم والرؤية المشتركة وصنع القرار الاستراتيجي (كوفي، ٢٠٠٦).

وتوسع القيادة المتسامية من تمكين الموظفين ليؤمنوا بأنفسهم وإمكاناتهم، فالهدف الأهم من القيادة المتسامية هو بناء إدارة الذات والتطور الذاتي (Rejitha& Mathew,2016,p.68)، وبالمقارنة مع الأساليب التقليدية للقيادة فإن القيادة المتسامية تعد أكثر شمولاً، وثقة، ومشاركة للمعلومات، وميلاً لإشراك الموظفين بشكل جدي، واهتماماً بصنع القرار الجماعي من خلال عمليات الحوار والموافقة الجماعية، وأكثر رعاية للتفكير الإبداعي، وتسهم في إيجاد المزيد من القادة الذين يفكرون في الاحتياجات الطويلة الأجل محلياً وعالمياً، وتنقلنا إلى عالم يتم فيه تعظيم المواهب والطاقات البشرية التي تسهم في تحسين الجميع شخصياً وتنظيماً وعالمياً (Gardiner,2000,p72).

وعليه فإن تمكين قائد المدرسة يسهم في الاعتراف بقدرات وإمكانات المعلمين، ويعزز الثقة في أديهم، والتعاطف والامتنان لجهودهم، ويعزز إيمانهم برسالة المدرسة وأهدافها، ويتحقق ذلك من خلال إسناد المهام لكل فرد في الفريق بما يتناسب مع إمكانياته وقدراته ومنح الصلاحيات المسهلة لإجراءات العمل، وإسهامهم في صناعة الخطة المدرسية، واتخاذ القرارات، وإشراكهم في حل المشكلات ومعالجة

الإشكاليات التي قد تحصل في المدرسة، إضافة للقيادة بالمكشوف بعيداً عن السرية أو الضبابية الإدارية، فكل شيء واضح للجميع بما يخدم ويسهل العملية التعليمية، كل ذلك يسهم في قوة التمكين المؤسسي للعاملين، ويجول نمط القيادة من الفردية إلى التشاركية، ويسهم في سرعة الإنجاز المدرسي.

٤ - القيادة المتسامية والالتزام التنظيمي:

تسهم القيادة المتسامية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال محاذاة قيم ومهام المؤسسة مع قيم ومعتقدات الأفراد، والربط بين الدوافع الشخصية للموظفين وبين أهداف ورؤى المؤسسة، وبناء توافق الثقافة التنظيمية التي تساعد على تشارك الموظفين جميعاً حول المهمة والرؤية والهدف، وتعزيز الاجتماع حول أهداف أكبر من مجرد تحقيق الهدف المالي أو الانتاجي للمؤسسة، إضافة إلى أن النموذج السلوكي المتسامي للقائد يسهم بشكل فاعل في نمذجة الممارسات والسلوكيات لدى الموظفين (Isebor,2018,p120).

ومن أجل أن يتحقق الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية فإن على القائد المدرسي التأسيس لقيم متسامية يتم العمل بها، ونمذجة ممارسات المعلمين وفقها، ومحاولة ربطهم بأهداف ورؤى المدرسة، والعمل على تشارك الجميع والتزامهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمدرسة.

٥ - القيادة المتسامية والرضا الوظيفي:

للقيادة المتسامية تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، فتمكين الموظفين عن طريق التشجيع على انهاء المهام في الوقت المناسب، وإيجاد التعاون الجيد بين الأفراد والأقسام يجنب الصراع ويحافظ على العلاقات الجيدة في كافة مستويات التنظيم، ويساعد في بناء اتصالات مفتوحة تسهل عمليات التواصل وإنجاز المهام (Tehubijuluw, 2014).

وفي ذات السياق فإن الرضا الوظيفي ومستوى الثقة والعدالة ومستوى الأداء الوظيفي يتأثر إيجابياً بتبني القائد لنمط القيادة المتسامية، فهي تركز مبادئ الأداء المتميز والإنجاز الكفاء، إضافة لميل القائد لمعاملة الموظفين معاملة إنسانية تنبع من الدوافع الانسانية التي يحاول من خلالها تحسين العلاقات مع الموظفين (العازمي، ٢٠١٥)، وبضيف كوفمان (Kofman,2018,p64) بأن شعور الموظف بالرعاية والاحترام والاهتمام بحياته الشخصية ودعم رفايته، وهيئة بيئة تساعد على تقديم أفضل ما لديه كل ذلك يساعد على ارتباطه وولائه لمؤسسته ويساهم في ثباتهم وبقائهم فيها.

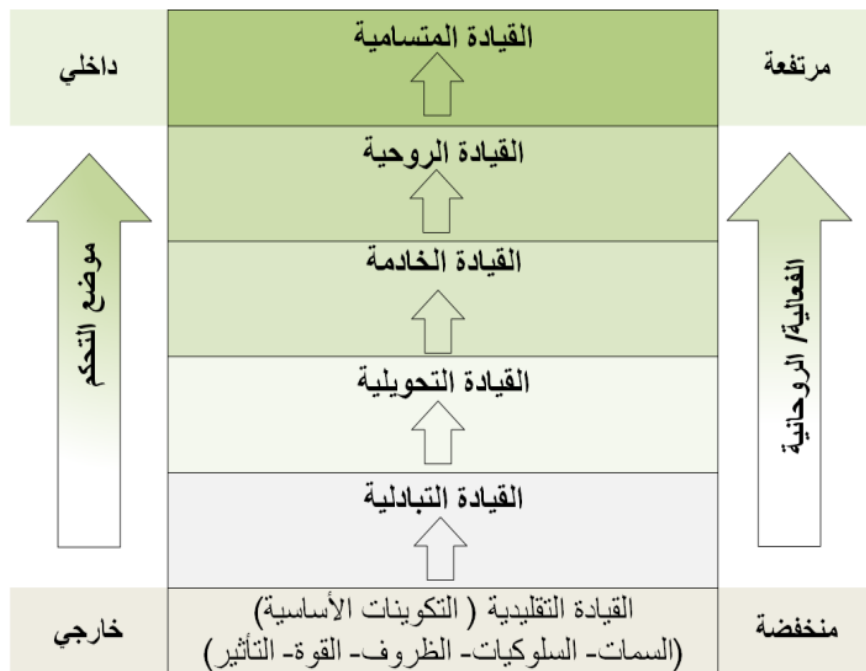
ويتفق أيضاً مع دراسة أبو رذن (٢٠٠٣) التي هدفت للتعرف على أثر القيادة المتسامية على أداء المعلمين وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على مديرية تربية عمان الخامسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية وأبعادها (القيم والاتجاهات، السلوك، الروحانية) وتحقيق الرضا الوظيفي.

وبناء على ما سبق يتضح تأثير القيادة المتسامية ودورها الفاعل في جوانب العمل المختلفة على مستوى الشركات والمنظمات، مما يصنع توقعات إيجابية لتأثيرها الفاعل عند تبنيها على مستوى المدارس الثانوية كنمط قيادي حديث، من خلال التأسيس لثقافة مدرسية متميزة، تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتساعد في بناء الممارسات الأخلاقية للقائد والتوجهات التمكينية للعاملين، وتحقيق مشاركتهم الفاعلة في صنع القرارات وحل المشكلات والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى والإيمان برؤية ورسالة المؤسسة، إضافة لتعزيزها للجوانب الأخلاقية في التعاملات الداخلية والخارجية والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في إيجاد ممارسات أخلاقية دائمة، وتعزيز العديد من القيم لدى زملاء العمل كالصدق والنزاهة والتعاون الانتاجية والمحبة والإيثار وغيرها من الأخلاقيات السامية.

رابعاً: العلاقة بين القيادة المتسامية وأنواع القيادة الأخرى:

تعتبر القيادة المتسامية كما يرى كل من (Scott,2008؛ أبو رذن ٢٠١٣) من النظريات الحديثة للقيادة العلائقية والتي تشمل التبادلية والتحويلية، ولا تعد بديلاً عنها، وعلى القائد امتلاك مهارات هذه النظريات الثلاث للقيادة، كما أن بروزها إلى حيز الوجود مبني على وجود نظريات ومنهجيات قيادية سابقة كالرجل العظيم والقيادة الخادمة والأخلاقية والتبادلية والاستراتيجية، فالفائد المتسامي يتمتع بجانب أخلاقي وإيماني يسهم في فاعلية قيادته التأثيرية في الآخرين.

وتقع القيادة المتسامية في أعلى مستويات هرم القيادة كما رتبها (Isebor, 2018) وتتحدد العلاقة بينها وبين العديد من أنواع القيادة في تسلسل هرمي يبدأ بالقيادة التقليدية وينتهي بالقيادة المتسامية، كما هو موضح في الشكل الآتي:

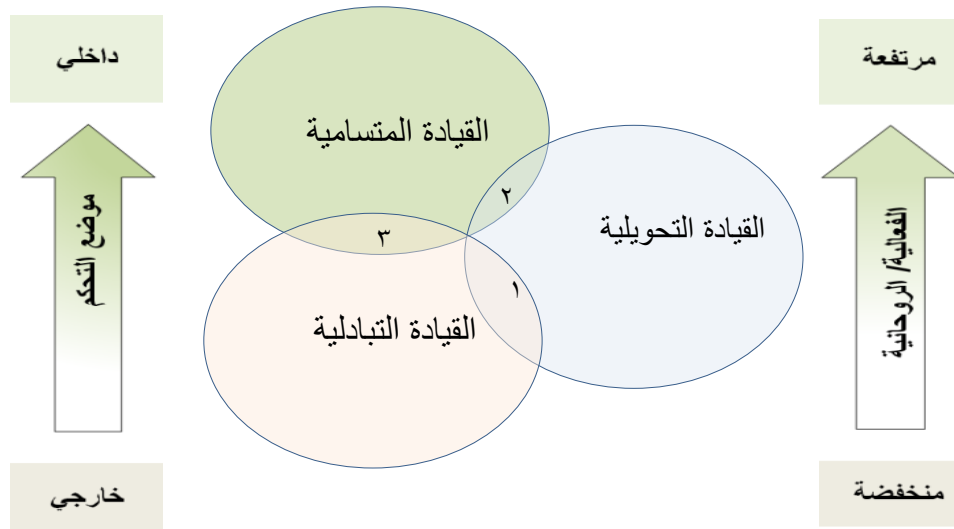


شكل (١) التسلسل الهرمي لترايط القيادة المتسامية مع القيادات الأخرى، المصدر (Isepor,2018,p.15)

وتظهر العلاقة بين القيادة المتسامية وبين بقية النماذج الأخرى والفرق بينها فيما يلي:

١- القيادة المتسامية والقيادة التحويلية والتبادلية.

تعتبر القيادة المتسامية كما يؤكد كاردونا (Cardona,2000) إحدى النماذج العلائقية في القيادة، وهي امتداد للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية وتعتبر أحد الأنماط القيادية الحديثة التي جمعت بين نمطي هاتين القيادتين، فالقائد المتسامي هو الشخص الذي يتعلم توجيه نفسه كما يوجه الآخرين، ويمارس القيادة في ضوء الاحساس والشعور بالجميع (العبيدي، ٢٠١٦، ص ٩)، وتشير الدراسات إلى العلاقة الترابطية بين القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية في تسلسل هرمي متداخل، ويمكن أن تظهر العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية وفق الشكل الآتي:



شكل (٢) علاقة القيادة المتسامية مع القيادة التحويلية والتبادلية

المصدر: (Sanders&Hopkins&Geroy,2003)

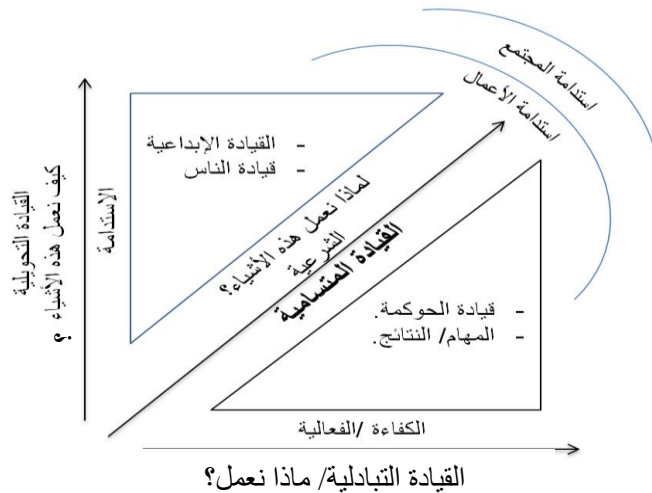
ترجمة الباحث

وتعتمد العلاقة التبادلية بين القائد والموظفين في الثلاثة الأنواع على الشراكة الاقتصادية أو الاجتماعية، وبالمقارنة بين القيادة المتسامية وبين القيادة التبادلية نجد بأن القيادة التبادلية كما يؤكد (Sanders et al,2003) تملك إحساساً منخفضاً نسبياً بالوعي الروحي، مع إيمان بالسلطة العقلانية.

ويعتمد القائد في دفع الموظفين بدرجة كبيرة بالجانب الاقتصادي والمتمثل في مقدار المكافآت التي يقدمها لهم مقابل الأداء، فتبقى علاقة القائد بالموظفين معتمدة على أساس التبادل المادي أو الاقتصادي (cardona,2000,p.203)، ويستخدم القائد في القيادة التبادلية المكافآت لتحقيق امتثال الموظفين وتطوير دوافعهم الخارجية، وقد تكون المكافآت أكبر من حجم العمل المنجز، وقد تتسبب في تقليل الدوافع الذاتية الجوهرية لدى الموظفين، وتحفزهم بطريقة تجعلهم ينخرطون في السلوك كوسيلة للحصول على اعترافات ومكافآت لتلبية الاحتياجات الدنيا في هرم الاحتياجات لدى ماسلو، وتقع

القيادة التحويلية في مستوى أعلى من القيادة التبادلية في تنمية الدوافع الذاتية وتقوية التحكم الداخلي لدى الموظفين وزيادة الفعالية الشخصية بالمهام، فهي تتجاوز تبادل الإغراءات المادية من أجل تحقيق الأداء المرغوب إلى تطوير المتابعين وتحفيزهم فكرياً وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق هدف جماعي أو مهمة أو رؤية جماعية، وترتفع في تلبية الاحتياجات إلى المستوى الأعلى من تحقيق الذات في هرم ماسلو، فمثل هذه الأنشطة من جانب القائد التحويلي وبحكم تمتعهم بتركيز وتوجه داخلي يجعله أكثر فعالية من قائد المعاملات، وتتشارك القيادة المتسامية مع التحويلية في التوجه الداخلي الأقوى من القيادة التبادلية إلا أن القيادة المتسامية تزيد بعداً إضافياً من خلال التعامل مع الروح والتركيز على الجوانب المعنوية أكثر من الجوانب المادية، والحب والإيثار وإضافة المعنى للمهام والرؤية التي تتجاوز حدود المؤسسة وإلهام الموظفين للتضحية وتقديم الخدمة مساعدة الآخرين، والعمل على تغيير الدوافع الذاتية والجوهرية للموظفين وزيادة مستوى التحكم الداخلي لديهم (Lui,2007,p.5).

ويمكن تصنيفها على طول سلسلة متصلة من السيطرة الإدارية إلى الشمولية الروحية، فالقيادة المتسامية تعالج ضعف القيادة التحويلية من خلال توفير الدوافع وراء ممارسات القائد، مما يؤدي لتمكين اتخاذ القرار وإنجاز الأعمار ومساعدة الآخرين لقيادة أنفسهم، ويمكن القول بأن التحكم الداخلي العالي مع الروحانية المرتفعة تعتبر أقوى أدوات القائد المتسامي للاستمرار في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها وديمومة حث فريق العمل وابقائهم في مسار الرؤية والأهداف مهما تغيرت الظروف وزادت الاضطرابات وتعاضمت المنافسة الخارجية، ويرى فيروي وميرو (verwey & Merwe,2010,p.3) بأن كل الأنواع الثلاثة للقيادة (التبادلية، التحويلية، المتسامية) تناسب للتطبيق حسب تعقيد التنظيم فالقيادة التبادلية تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال توضيح المهام والنتائج المرجوة وحسن استغلال الموارد وفعالية الانتاج، والتحويلية تهدف لإضافة الاستدامة من خلال الإبداع وقوة قيادة الفريق، وتهدف القيادة المتسامية لإضافة الشرعية لكل ذلك، ويختلف استخدامها بحسب السياقات القيادية المختلفة، وتحقق جميع القيادات عند اجتماعها استدامة المجتمع والأعمال.



شكل (٣) علاقة الشرعية والسياقات بين القيادة المتسامية والتبادلية والتحويلية
ترجمة الباحث، المصدر verwey & Merwe.2010.p.3

ويؤكد أفضلية القيادة المتسامية في تسلسل أنواع القيادة الدراسة التي أجراها باتون (Patton,2009) التي هدفت للتعرف على أساليب القيادة المستخدمة من قبل مديري برنامج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة بمراكز رعاية الأطفال عالية الجودة، بالولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن الجوانب الروحية للقادة، وأشارت الدراسة إلى أن القادة في هذه المراكز يستخدمون نهجاً قيادياً يتمحور حول الأشخاص، يستند إلى سلسلة مستمرة في القيادة وتشمل القيادة التبادلية والتحويلية والخدمة والظرافية والمتسامية، وأظهرت بأن القيادة هي سلسلة متصلة لا تعتمد على أسلوب أو نمط واحد محدد، وأكد أن القادة الذين يمارسون القيادة المتسامية يقعون في نهاية السلسلة لأن لديهم تحكماً داخلياً أكبر مقارنة بالقيادة التبادلية والتحويلية.

ومن خلال المفاضلة بين أنواع القيادة الثلاث (التبادلية، التحويلية، المتسامية) يمكن للقائد المدرسي التعرف على نوع القيادة الذي ينتهجه، وتسهم هذه المعرفة في قدرته على الانتقال من نوع إلى نوع آخر حسب خبرته وممارسته للعمل، ويساعده التعرف على صفات القيادة المتسامية في التحول إلى هذا النوع من القيادة من خلال تحديد الرؤية وربط قيم المعلمين وتوجهاتهم برؤية وقيم المدرسة، وتقوية التوجهات الداخلية لدى المعلمين، ودعمهم لتحقيق أهدافهم الجوهرية، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد من خلال مشاعر الحب والإيثار والتضحية والخدمة والتمكين.

٢ - القيادة المتسامية والقيادة الروحية:

يعود مفهوم القيادة الروحية إلى الروح (Spiritus) وتشير إلى قوة اتصال الشخص مع نفسه وإدراكه لما يدور حوله (Anderson,2000,p.16)، وتعرف هذه القيادة بأنها القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات بشكل جوهري والآخرين حتى يكون لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال الدعوة والعضوية، ويرى كل من بوركارت وديكلارك وشيون وفراي (DeKlerk, 2005,p.65;Chun et al., Burkhart, 2008,p.35 2012,P895;Fry,2003,p.711) بأن البقاء الروحي للموظفين يتحقق من خلال إيجاد رؤية يشعر معها أعضاء المنظمة بأن لحياتهم معنى ويسعون من خلاله لإحداث فرق في حياتهم وحياة الآخرين، وتوفير بيئة عمل عالية الإنتاجية تمكن الموظفين من معرفة إمكاناتهم، وإبراز مواهبهم، إضافة لإرساء ثقافة اجتماعية تنظيمية قائمة على الحب والإيثار والقيم الإنسانية والاحترام والتقدير للعاملين، كما تسعى لإشباع حاجات الموظفين بالاعتماد على توفير الاحتياجات النفسية لهم والتي تساعدهم على استمرار الحياة من خلال التواصل مع الآخرين، والانتماء إلى فريق، وإيجاد رؤية وقيم متسقة مع المنظمة اعتماداً على تمكين الأفراد وفرق العمل لتحقيق مستويات الكفاءة والربحية والرفاهية للجميع، ويحدد (Fry,2003,p.711) ثلاثة ابعاد للقيادة الروحية تتمثل في الرؤية والأمل/الإيمان وحب الإيثار.

وتنطوي الروحانية في القيادة الروحية على الاعتقاد بوجود قوة عليا تؤثر على الطريقة التي يتعامل بها الفرد في الحياة والعالم، كما انها بعد متسامي في التجربة الانسانية تنبع من بحث الفرد عن معنى الوجود وعلاقته بالسياق الأوسع للوجود كله (Piotrowski,2013,p.470).

وبما أن البعد الروحي جزء أساسي في القيادة المتسامية باعتباره أحد مكونات الشخصية الإنسانية (الروح، الجسد، العقل، القلب) فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بينها وبين القيادة الروحية، فلا يمكن أن تصبح الكفاءة الروحية مؤثرة في القيادة المتسامية دون ممارسة الأبعاد الروحية المتعلقة بالشخصية الأخلاقية والحب الإيثاري، والرؤية والإيمان والأمل (Isepor,2018,p.32)، فالقيادة المتسامية عملية علائقية توظف الأبعاد الروحية في مكان العمل لتحقيق التحفيز الجوهرى للعاملين، وتكريس عضوية الأفراد في الفريق وزيادة تقديرهم من أجل تحقيق النتائج الإيجابية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال وتحقيق الريادة (Liu, 2007,p.4).

وتتفق القيادة المتسامية مع القيادة الروحية في تطوير الأبعاد الروحية للقائد والمرؤوسين من خلال ما أضافه ساندرس وهوبكنز وجيروى (Sanders, Hopkins, & Geroy,2003) لأبعاد القيادة المتسامية والذي عبروا عنه بـ "الإيمان" وهو يتعلق بالجانب الروحي للقائد والمرؤوسين ويتعلق بالبحث عن المعنى والغاية والرؤية والأمل المستقبلي، ويعزز العضوية والانتماء لفريق العمل، والارتباط بمصدر علوي ذي قوة مطلقة يكتسب منه القوة مما يؤثر في جوهره كقائد وبالتالي زيادة فاعليته في الإصلاح وبناء القدرة القيادية في نفسه وأتباعه، فالقائد المتسامي "إذا بلغ هذا المستوى يتحول إلى رمز للعاملين معه، ولم يعد مجرد مدير للمؤسسة يسير أعمالها فحسب، بل أصبح أ نموذجاً وقائداً روحياً لهم" (سمارة، ٢٠١٨، ص. ١٦٨).

ويؤكد جيسون (Gibson,2011,p.1) بأن الروحانية ليست شكلاً مستقلاً من أشكال القيادة، وإنما مجموعة من المعاني والمفاهيم التي يدمجها القائد بطرق مناسبة في ممارساته القيادية لتؤدي لرفاهية مجتمعه المدرسي، كما انها لا تعتمد على الممارسات الدينية، وإنما على موافقة الممارسات والسلوكيات للمبادئ القياسية التي لا تتعارض مع أي نظام ديني (Isepor,2018,p.49).

وعليه فإن هناك ارتباطاً إيجابياً بين مفاهيم وأبعاد القيادة الروحية والقيادة المتسامية بحكم احتياج القائد المدرسي إلى مكونات القيادة الروحية وأبعادها كعنصر أساسي لفاعليته القيادية، وذلك من أجل استجلاب التيسير والتوفيق والقوة من الله، وتعزيز ثقة الموظفين، والسير وفق المبادئ والقيم الفاضلة، والتضحية من أجل خدمة الآخرين، وتدعيم عضوية المعلمين لفريق العمل، وبناء الأمل والإيمان بالأهداف المستقبلية للمدرسة ورؤيتها ورسالتها.

ويتفق ما سبق من العلاقة بين القيادة المتسامية والروحية مع دراسة (Isebor,2018) والتي هدفت إلى استكشاف مفاهيم القيادة الروحية في مكان العمل وعلاقتها بالقيادة المتسامية، وطبقت الدراسة بالمنهج النوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية مع (١٠) من الأعضاء التنفيذيين في أكاديمية الإدارة الذين

يمارسون القيادة المتسامية والروحانية في مكان عملهم، وأظهرت النتائج أن القائد المتسامي يمارس سبعة أبعاد للروحانية "الالتزام التنظيمي، الحب والإيثار، الأمل أو الإيمان، الثقة، المسؤولية الاجتماعية، التواصل الروحي" وافترض الباحث بأن تسهم هذه الدراسة في زيادة قدرة القائد المتسامي على تشجيع الروحانية من خلال تحسين البيئة وإزالة الحواجز التي تواجه تنفيذ أبعاد الروحانية في مكان العمل، وقد تحقق الشركات والمنظمات فوائد كبيرة مرتبطة بالقيادة المتسامية كزيادة الانتاجية ورضا الموظفين.

كما يتفق مع دراسة (Liu,2007) والتي هدفت للكشف عن تأثير القيادة المتسامية على العلاقة بين الروحانية وسلوك المواطنة التنظيمي واستخدمت الباحثة استبانة طبقت على (٢٤٥٢) فرداً من طلبة كلية الإدارة في جامعة جنوب كاليفورنيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المتسامية تتجاوز نظريات القيادة المعروفة، كما أنها أكثر فعالية في التأثير في الدافعية الداخلية والخارجية للعاملين، وخلصت الدراسة إلى توفير مقياس جديد للقيادة المتسامية قائم على التحقق من مقياس الجانب الروحي للقيادة.

٣- القيادة المتسامية والقيادة الخادمة:

القيادة الخادمة ليست مفهوماً جديداً، فقد ابتكره جرينليف Greenleaf (١٩٧٧) ، ويشير من خلاله إلى أن القيادة الخادمة "تبدأ بالشعور الطبيعي لدى الفرد لخدمة الآخرين" وشدد جرينليف Greenleaf على أن الرغبة في هذه القيادة هي "التأكد من تلبية الاحتياجات ذات الأولوية العليا للآخرين. كما يسعى القائد لإعداد أتباعه ليكونوا أكثر حكمة، وحرية، واستقلالية، وأكثر استعداداً لمساعدة الآخرين، و تعد العلاقة القائمة على المساهمة في النفع الجماعي أحد مرتكزات القيادة المتسامية وفي هذه العلاقة يقوم القائد بتعزيز الأفراد من خلال المكافآت العادلة، ومناشدة الدوافع الجوهرية، وتطوير دوافعهم المتسامية من أجل خدمة الآخرين، وعليه فإن قلب القيادة المتسامية هو شعور الموظفين بالخدمة والتضحية من أجل الآخرين (Lavery, 2012,p.38).

وعند النظر إلى القيادة من منظور العلاقات المتبادلة بين القائد والموظفين فإن القيادة المتسامية تضيف بعداً جديداً للقيادة التحويلية لمعالجة البعد التسلسلي المحتمل فيها (Cardona, 2000,p.201)، كما حدد كينث (Keith,2008) الممارسات الرئيسية للزعيم الخادم على أنها الاستقلالية والاستماع وتطوير الزملاء والتدريب وإطلاق إمكانات الآخرين وبعد النظر، وهو بهذه الصفات يشارك الزعيم المتسامي الذي يشجع اتخاذ القرار الجماعي من خلال الحوار والاستماع العميق عبر الصمت والتأمل والفتنة (Gardiner,2009,p.249)، ووفقاً لباتون (Patton,2009,p.156) فإن القيادة الخادمة تقع في موضع متقدم مقارنة بالتبادلية والتحويلية وذلك لاشتمالها على مستويات متقدمة من الروحانية.

وعليه فإنه من خلال العلاقة الوثيقة بين القيادتين المتسامية والخادمة يمكن للقائد المدرسي توظيف مبادئ الخدمة والتضحية في تجاوز البعد التسلسلي الذي قد يظهر في بعض الممارسات الإدارية، وفي بذل كل ما يستطيع من أجل تنمية وتطوير المعلمين وتحسين العملية التعليمية، والعمل على تعزيز مبادئ الخدمة

لدى فريق العمل في المدرسة وحثهم على بذل ما يستطيعون لمساعدة الآخرين، والتضحية من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

٤- القيادة المتسامية والقيادة الأخلاقية:

تعتبر المبادئ الأخلاقية الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في القيادة، وتعد مطلباً أساسياً للقيادة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويؤكد كوفي (٢٠٠٦) بأن مبادئ القيادة الأخلاقية مبادئ واضحة صادقة لا تتغير، وتسهم في تحديد الوجهة الصحيحة، وكلما طبقت بصورة مستمرة تصبح عادات سلوكية تؤدي إلى تحولات أساسية للأفراد والعلاقات والمؤسسات، ويعرف الشتوي (٢٠١٧، ص١٢٢) القيادة الأخلاقية بأنها السلوك القيادي الذي يقوم به القائد المدرسي أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتستند على أمرين: مستتر يتمثل في السمات الكامنة للقائد، وظاهر يتمثل في السلوك الذي يمارسه القائد ويشتمل على أدائه الإداري وإداري وعلاقاته الإنسانية، ويرى درادكة والخالدي (٢٠١٧، ص٢٢٨) بأن القيادة الأخلاقية هي مجموعة القيم والمعايير التي يمارسها القائد المدرسي عند تعامله مع المعلمين، وتعتمد على الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية، وحدد (Kalshoven et al,2011,p.61) بأن القيادة الأخلاقية تقوم بمبادئها ومكوناتها على العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور والتوجيه الأخلاقي ومناصرة الأخلاق الفاضلة، والنزاهة، والاهتمام المستمر بالآخرين.

وترتبط القيادة المتسامية بالقيادة الأخلاقية في التوجه الأخلاقي والاعتماد على الأخلاق في قيادة الآخرين، وتنطلق من المستوى الأعلى في سلم الأخلاق وفق نموذج لورانس كولبرج Lawrence Kohlberg للتطور الأخلاقي وتتمثل في التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في جميع الأديان والعيش ضمن إطارها، ويرتقي القائد فيها بمستوى تفكيره الأخلاقي إلى درجة رفيعة، ويعمل من منطلق مبادئ أخلاقية عملية، ويفكر في الحياة العامة وفي الحرية وحقوق الإنسان واحترام كرامة الإنسان (دواني، ٢٠٠٠، ص١٠٧).

وتضيف القيادة المتسامية بعداً روحياً للأخلاق وتنطلق من الارتباط بقوة إلهية عليا في تطبيقها مستحضراً الرقابة الإلهية والذاتية في المقام الأول ثم الرقابة الخارجية المباشرة، فالقائد المدرسي المتسامي يعسى لتعزيز البناء الداخلي والدوافع الداخلية له وللمعلمين، وتحقيق التوازن والسلام من خلال الأخلاق، حيث تعزز سلوكيات النزاهة والاحترام وأدب الحوار والمشاركة والإيثار والعدالة جوانب التضحية والخدمة وتجاوز " الأنا " في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة والمجتمع.

٥- علاقة القيادة المتسامية بالقيادة البدائية:

تعود فكرة القيادة البدائية إلى كل من بارتنرز وبوياتزيس (partners&Boyatzis,2002)، وتمت صياغة هذا المسمى بالاعتماد على الذكاء العاطفي وتطبيق مبادئه على سلوك القائد في المؤسسات والمنظمات، وذلك لمعالجة التوجه القائم على إبقاء العواطف خارج مكان العمل، والتأكيد على أن الذكاء العاطفي

عنصر أساسي في نجاح القائد والمؤسسة، ويتم تقديم الذكاء العاطفي كشرط ديناميكي في القائد أو المؤسسة ويمكن تعلمه من خلال معالجة الكفاءات العاطفية المرتبطة به (Goleman et al,2016,p.76).

وتقع هذه الكفاءات ضمن أربع فئات مرتبطة بنطاقين عامين هما:

١- الكفاءة الشخصية وتعتمد على:

- الوعي الذاتي والقدرة على قراءة عواطف الفرد والتعرف على تأثيرها. وينطوي على تقييم ذاتي دقيق يسمح بإدراك مواطن قوة الفرد وحدوده، وكذلك الثقة بالنفس.

- الإدارة الذاتية وتعتمد على كفاءات ضبط النفس العاطفي والشفافية والقدرة على التكيف والإنجاز والمبادرة والتفاؤل.

٢- الكفاءة الاجتماعية وتعتمد على:

- الوعي الاجتماعي والتعاطف والوعي التنظيمي الذي يمكن القائد من تمييز العلاقات والسياسة في المنظمة، والقدرة على الخدمة التي تلبي احتياجات عملاء المؤسسة.

- إدارة العلاقات وتتطلب مهارات متطورة في القيادة الملهمه من أجل التحفيز والتأثير الذي يساعد على الإقناع، وتطوير الآخرين من خلال التغذية الراجعة والتوجيه، وتغيير المحفزات وقوة الابتكار، وإدارة الصراع، وبناء الروابط التي تزرع وتحافظ على العلاقات، والعمل الجماعي والتعاون الذي يدعم بناء الفريق (Goleman,2016,p77).

والقيادة البدائية بهذه الصفات ترتبط بالقيادة المتسامية من حيث ارتباط الذكاء العاطفي بالذكاءات الثلاثة الأخرى (العقلي، الجسدي، الروحي) وبعد جزءاً مهماً من منظومة الصفات التي يلزم توافرها في القائد المتسامي، وتنطلق من ذات المنطلقات التي أشار إليها (fry,2003) وكوفي (٢٠٠٦) من اعتبار أن الإنسان متكامل وفق أربعة جوانب تسهم في اكتشاف صوته وتوسيع دائرة تأثيره وإلهامه للآخرين لكي يكتشفوا قدراتهم وطاقتهم ويضعوا الخدمة فوق الذات، وهي:

١- الروح وحاجتها إلى ترك أثر ذي معنى، والانقياد للحكمة والضمير.

٢- العقل وحاجته إلى التعلم والتطوير والتدريب.

٣- الجسد وحاجته إلى العيش بطريقة سليمة، والمحافظة على البناء السليم للجسد.

٤- القلب وحاجته إلى العاطفة والحب، ومشاركة الناس في حل مشاكلهم والاستماع المتعاطف للآخرين من أجل فهمهم (كوفي، ٢٠٠٦).

وبناءً على ما سبق في العلاقة بين أنواع القيادة والقيادة المتسامية فإنها ليست منفصلة عنها وإنما تقع في أعلى التسلسل الهرمي لسلم القيادة كما في الشكل (٢)، حيث تعتبر أرقى وأعلى هذه الأنواع، وحتى يبلغ القائد المستوى المتسامي لا بد أن يتبع ذلك التسلسل التصاعدي، فالقائد يحتاج نمط القيادة التبادلية لتحديد المهام والمسؤوليات والواجبات والحقوق والمكافآت والجزاءات بشكل تفصيلي ودقيق، ثم القيادة

التحويلية من أجل قيادة التغيير وإلهام المعلمين نحو الإنجاز، ولا بد له أيضاً من مبادئ القيادة الأخلاقية والخدمة والبدائية في توجهها العاطفي، وتقديم ما يستطيع لمساعدة المعلمين وبقية الموظفين على التطور والتميز وتحسين الأداء، فالقائد المدرسي المتسامي يبحث عن المعنى الحقيقي للقيادة، وينمي الدوافع الداخلية الجوهرية لجميع الموظفين في المدرسة، ومن أجل تعزيز البعد الروحي في القيادة عليه أن يعزز السمو الروحي لدى المعلمين عن طريق الربط الدائم بالرقابة الذاتية والإلهية لممارساتهم المهنية، وحثهم على تجاوز الأنا وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتعزيز قناعاتهم بأن كل ما يقدم يتجاوز صالح المدرسة والطلاب إلى المجتمع بأكمله.

خامساً: صفات القائد المتسامي:

ترتبط القيادة المتسامية كغيرها من النماذج القيادية بصفات القائد ذاته ومدى ما يملكه من صفات، ووفقاً لفنتر (Venter,2012,p.69) فإن ماسلو Maslow أضاف مستوى سادساً للدوافع البشرية وعبر عنه بـ "التسامي الذاتي Self-Transcendent" ويعتبر المستوى الأعلى في تقدير الذات، فالقائد في هذا المستوى يتجاوز مجرد التفكير في ذاته الشخصية، ويحرر نفسه من النظرة الضيقة المقتصرة على حدود المؤسسة والتي تركز على الربح والنجاح الشخصي فقط إلى التفكير في التأثير الإيجابي لنفع المجتمع والبشر خارج المؤسسة، ويبحث عن معنى للحياة كلها ومعنى لأفعاله، ويطور إحساساً أعمق بالأهداف المرتكزة على احتياجات الآخرين ومشاكل العالم، وتتجاوز نظرتهم للنجاح من مجرد النجاح المالي، إلى إيجاد معنى الحياة وربط نجاحاته بنجاح الآخرين والخير الذي يمكن تقديمه لهم، ويرى زينقر وفولكمان (Zenger & Folkman,2009,p.136) "بأن الحب والدافع والإلهام والشغف هو ما يميز القادة العظام عن القادة الجيدين"، ويؤكد ناير (Nair,2018,p.104) بأن القائد في القيادة المتسامية عليه التحلي بصفات الرحمة والنزاهة والشجاعة والتواضع والبصيرة والأصالة والهدوء من أجل صناعة الفارق في الحياة وتحقيق رفاهية الجميع.

ويحدد فونجسريوات (Phongsriwat,2019,p.17) عدداً من مقومات وصفات للقائد المتسامي هي:

- فهم احتياجات الآخرين بدون أن يعبروا عنها، ومساعدتهم على إطلاق قدراتهم وتحفيز طاقاتهم الداخلية، فالقائد المتسامي لديه القدرة على الوصول إلى عقول وقلوب وأرواح الآخرين، والوصول إليهم بشكل مقنع ليصبحوا جزءاً من العمل والتنظيم.
- التحلي بالشجاعة والثبات في ظروف الخوف والأزمات: ففي وقت أزمات المؤسسات يحتاج القائد المتسامي إلى تحفيز الجميع على الجرأة محل الخوف، والشجاعة من أجل الإصلاح والتغيير.
- القدرة على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء: حيث يعمل القائد المتسامي على خلق فرص مستقبلية للمؤسسة، ويتفوق من خلالها على القائد الذي ينتج وفقاً للاحتياجات الحالية للعملاء فقط.

- إيجاد رؤية مستقبلية في ظل أجواء وأحداث الخوف وعدم الاستقرار.
 - التفكير فيما يصعب على الآخرين التفكير فيه (التفكير خارج الصندوق)، ففي الأزمات والظروف وعند الحاجة للتطوير لا بد من قائد متسامي يمكنه تحفيز الآخرين على التفكير فيما لا يمكن تصوره.
 - لمس غير الملموس والاستماع إلى اللا مسموع: فغالباً ما يتجنب الموظفون الاعتراف بالواقع بسبب قلة الاخلاص أو الجهل الذي يحول دون معرفتهم السليمة بالواقع، وبالتالي فعلى القائد المتسامي تطوير مهارات الانصات والمراقبة الدقيقة مما يساعد القائد على التحليل السليم للأحداث وتحديد الحقائق قبل اتخاذ القرار.
 - رؤية غير المرئي: ويظهر ذلك من خلال رؤية الأشياء التي يجب أن تتحقق في مستقبل المؤسسة بدقة أكثر من الناس العاديين، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية قوية وملهمة، فالقائد المتسامي يرى بأن كل نجاح لا بد أن يبدأ بالخيال ثم يتحول إلى واقع من خلال كسب قلوب الموظفين وانخراطهم ضمن التخطيط والتنفيذ، وتحويل الرؤية إلى رؤية مشتركة تساعد على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ويضيف كل من (عبدالله، ٢٠١٧؛ Gregory,2003؛ Lui,2007؛ Merwe,2006) صفات يجب توافرها في القائد المتسامي وتشمل:
- نفاذ البصيرة والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف.
 - القدرة على تحديد الأهداف الذاتية بكل دقة.
 - الحكمة وتشمل القدرة على تحديد الخيارات اعتماداً على المبادئ والقيم، والقدرة على اتخاذ القرارات في بيئة متغيرة، وتخيل النتائج قبل اتخاذ القرار، والقدرة على تحديد المخاطر.
 - الاستقامة واطهار المصداقية واحترام الآخرين.
 - الاتصالية والترابطية والاحتفاظ بشبكات عمل واسعة وبناء روابط والتعاون وبناء العلاقات.
 - التركيز على الأداء واطهار السلوك القائد لتحقيق الهدف.
 - التركيز على التجديد والابتكار والتقدم واطهار سلوك يركز على تطوير الذات والأداء التنظيمي.
- ومن صفات القائد المتسامي قدرته على تطوير الروحانية في العمل، وتدريب الأتباع عقلياً وعاطفياً وروحياً، وصناعة الأفراد الذين يحملون نفس قيم المؤسسة، إضافة لأثره الكبير في الرضا الوظيفي للعاملين (Tehubijuluw,2014,p.512)، وتمتعه بالكفاءة العالية والتسامح والنزاهة، وقدرته على التضحية من أجل خدمة الآخرين، والقدرة على التفاوض، وإيصال الرسالة والرؤية للعاملين معهم، والالتزام بالمبادئ الحاكمة (Njenga,2013)، كما يرسم القائد المتسامي الطريق بوضوح للآخرين، ويشيع الوحدة والإيمان والأمل والإلهام والتعاطف، ويدفع الموظفين معه للخروج من منطقة الراحة والسكون إلى منطقة النمو ليقوموا بأكثر مما يتوقعونه من أنفسهم (Raveling,2018).

ووفقاً لنموذج Tilt Meta-Factors الذي صممه Pam Boney فإن نجاح القيادة المتسامية يعتمد على شخصية القائد والتي يجب أن تتوفر فيها أربعة صفات رئيسية:

١. الحكمة: وتؤكد على وضوح الأولويات وتطبيقها تحت أي ظرف من الظروف.
٢. الإنسانية: وتُظهر السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والقدرة على وضع مصلحة الآخرين على حساب المصلحة الشخصية.

٣. الشجاعة: تُظهر القدرة على تحمل المسؤولية والإجراءات تجاه المتاعب والمصاعب التي تواجه.

٤. المرونة: القدرة على التكيف والتصرف استجابة لبيئة ديناميكية.

وتظهر هذه المهارات أن القائد المتسامي مرّن لديه رغبة وطموح للتعلّم، ومبادر لا يعتمد على ردات الأفعال، محافظ على التزاماته، كريم تجاه الآخرين، ينسب دائماً الفضل لفريق العمل، مع السعي لتمكينهم (Nair&Kishore,2013,p.59).

وتعتمد القيادة المتسامية على المبادئ والقيم السامية وبالتالي فإن القائد في هذا المستوى يتصف بأنه دائم التعلّم، ولديه الاستعداد لتقديم الخدمة، ويتمتع بالطاقة البناءة، ويؤمن بجوهر وقدرات الآخرين، ويحيا حياة متوازنة، وينظر للحياة بأنها مغامرة، ويعمل على تطوير نفسه في الجوانب الأربعة للشخصية "البدن، العقل، العاطفة، الروح" (كوفي، ٢٠٠٥، ص.٤٧).

ويملك القائد المتسامي حضوراً كاملاً وانفتاحاً علمياً وقلبياً، ويتمتع بقدرة الاصغاء غير المقيد للآخرين، ويصوغ شكلاً جديداً للقيادة يضع فيه خدمة الآخرين فوق خدمة الذات. (Gardiner,2008,p.9)

وبما أن القيادة المتسامية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد الروحي فإنها تتأثر وتؤثر في الذكاء الروحي للقائد حيث يعد هذا الذكاء وسيلة تتصل به كل المعاني والأهداف والدوافع العليا، وبامتلاك القائد لهذا الذكاء فإنه يمتلك بصيرة لفهم من حوله وطريقة التعامل معهم، مع امتلاكه لخصائص ومبادئ معينة منها: الوعي الذاتي، الرؤية والقيمة، العفوية، القدرة على تتبع المعتقدات الخاصة وعدم التنازل عنها، والترفع عن الأنا وقبول وجهات النظر المتنوعة، والقدرة على التعلّم من الأخطاء وقوة التعاطف (Rejitha&Mathew,2016,p.67).

ويشير (كوفي، ٢٠٠٦، ص.٤٦٨) بأن امتلاك القائد للذكاء الروحي يمكنه من إدراك المبادئ الصحيحة واتباعها باستمرار، والبحث عن المعنى، ويشتمل على ثلاثة مكونات يمكن للقائد تطويرها لديه ولدى الموظفين معه وهي:

١- الاستقامة والعيش بانسجام مع القيم العليا والضمير.

٢- المعنى: الشعور بالمساهمة في خدمة الآخرين والقضايا المهمة.

٣- الصوت: وهو التوافق ما بين الأعمال والمواهب والقوة الداخلية. "توافق الاعمال مع القدرات

والمواهب"

ويشمل الذكاء الروحي كما يؤكد باتون (Patton,2009) ويغلسورث (Wigglesworth,2006) الجوانب المرتبطة باجتذاب القائد لقلوب الموظفين، والقدرة على التحفيز والتمكين والخدمة والعدالة والنزاهة، والإسهام في التمييز بين الحقيقة والوهم، والمساعدة في الوصول إلى حلول وقرارات تعاونية، والمساعدة في فهم الغرض والأهداف والدوافع السامية وراء الأفعال، وتحلي القائد بالحكمة، وقدرته على المحافظة على السلام الداخلي والخارجي بغض النظر عن الظروف الخارجية المحيطة.

ويضع مورفي (Murphy,2018,p.43) التسامي Transcendence ضمن البعد الأخلاقي للقائد المدرسي إضافة للقيم والفضائل والروحانية، مما يسهم في تعزيز الذكاء الأخلاقي لدى المعلمين، ويساعد في بناء الثقة المتبادلة للإسهام في خدمة الصالح العام.

وتوضع صفات التسامي في قمة الفضائل العالمية التي تشتمل عليها الثقافات والفلسفات الأخلاقية وهي الحكمة والشجاعة والإنسانية والعدالة والاعتدال والتسامي، ويشمل التسامي خمسة صفات هي:

- **تقدير الجمال والتميز:** وتعني قدرة القائد على إدراك الجمال والفضيلة والموهبة في العوالم المادية والاجتماعية وتقديرها (Peterson & Seligman,2004,p.519)، ويمكن للقائد تقدير الجمال في ثلاث مجالات وهي (الجمال المادي "البصري أو السمعي" والجمال الأخلاقي أو الفضيلة "التميز الأخلاقي" والمواهب أو المهارات (Marti et al,2015.p.1).

- **الامتنان:** يعتبر الامتنان من نقاط القوة البشرية الهامة، ويبرز في ممارسات الشكر للموظفين ومبادلتهم مشاعر العرفان وتقديم الهدايا والجوائز لهم، والوفاء والتعامل الأخلاقي معهم (Peterson & Seligman,2004,p.525).

- **الأمل:** ويشمل "التفاؤل، والتفكير المستقبلي، والتوجه المستقبلي" وهي مناقضة للتشاؤم واليأس والكآبة والعجز، فالأمل بمكوناته الثلاثة يمثل توجهاً للمستقبل وللإنجاز الذي قد يتحقق، والنتائج التي يسعى لها الجميع، وبناء الثقة من الخطط المستقبلية، كما يسهم في منع الاكتئاب والتقليل من الأمراض الجسدية ويساعد على الانجاز والتميز (Peterson & Seligman,2004,p.530).

- **المرح وروح الدعابة:** وتعتبر قوة ذات قيمة مضافة، فمع ما يملكه القائد من قوة الشخصية، فهو قادر على إثارة الضحك اللطيف وجلب الابتسامة على وجوه الآخرين، وجلب الفكاهة في الوقت المناسب، مع مراعاة الالتزام الأخلاقي واجتناب أساليب السخرية والتهكم والازدراء والمرح الغير الأخلاقي (Peterson & Seligman,2004,p.530)، ويستخدم القائد المتسامي الفكاهة ليس لتشجيع الإبداع فقط وإنما لتخفيف المواقف العصبية، فأشكال النكتة الإيجابية والفكاهية تعزز الإبداع وتقلل الإجهاد وتحسن الصحة البدنية والمزاج الجيد، كما يعزز الروح المعنوية في العمل (Arenas&Connelly&Williams,2017,P.52).

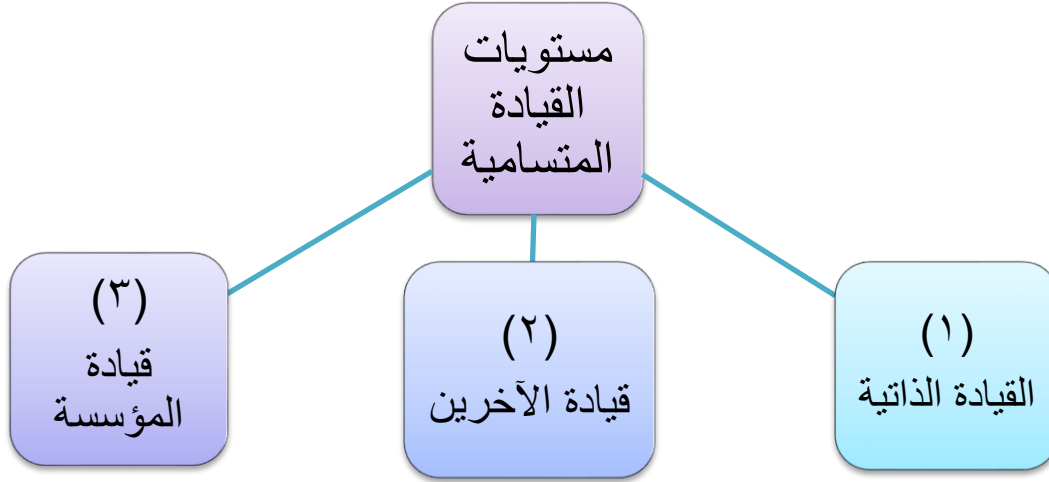
- **الروحانية:** وتشتمل على التدين والإيمان والغرض، وهي من أكثر الخصائص قوة للقيادة المتسامية باعتبارها معتقدات متماسكة حول الغاية والهدف الأعلى، والعلاقة بالكون كله، فالتدين والروحانية ترتبط بالاهتمام بالقيم الأخلاقية والسعي وراء الخير، كما أنها لا تعني التدين فقط فهو أحد مكوناتها، وتشير إلى الارتباط بشيء غير ملموس يتجاوز الذات (Peterson & Seligman, 2004, p.535)، فهي طريق لفهم الذات والعالم ووسيلة للتكامل الشخصي والاجتماعي (Fairholm, 1996, p.12)، وترتبط الروحانية قيم القيادة المتسامية بكافة جوانب العمل، مما يجعل القائد يراعي الاحتياجات العاطفية والوجدانية للمرؤوسين (Liden et al., 2008, p.163).

وبناءً على ما سبق من الصفات ومن أجل أن يصل قائد المدرسة إلى مستوى القيادة المتسامية لا بد أن تتحول القيادة لديه من مجرد أداء مهام روتينية إلى اهتمام صادق زملائه وبذل ما يستطيع من أجل تطويرهم والوقوف معهم والمساهمة في حل مشاكلهم وتسهيل العقبات التي تعترضهم، مع الاهتمام بالنتائج واستشارة الدوافع الداخلية للمعلمين وتطوير الدوافع السامية لهم، كما يعمل على كسب ثقتهم حتى يقوموا بما يخدم مصلحة المدرسة طواعية بدون إجبار، ويسهم في تطويرهم الشخصي وكذلك تطوير دوافعهم من أجل المساهمة في خدمة الآخرين، وربطهم بأهداف عليا تتجاوز حدود المكاسب المادية والمكافآت العاجلة، كما يعمل على تطوير الصفات الروحية المتعالية كالأخلاق والإيثار والأمل والإيمان والرؤية والنزاهة ويسعى إلى زرع كل هذه الأبعاد في نفوسهم، ويمكنه توظيف الذكاء الروحي والاجتماعي لتكريس مفاهيم الخدمة والتعامل الأخلاقي السامي، والاستفادة من التفكير بالممارسة، فلا بد أن تبدأ القيادة بالعمليات والممارسات، عن طريق فهم المواقف والعواطف وآراء أصحاب المصلحة، إضافة للعمل انطلاقاً من الواجب والمسؤولية، والدفاع عن العدالة وتطبيقها وإشاعة الاحترام والعدل، وتحرير كافة زملائه من الضغط والإكراه الداخلي والخارجي ومحاولة التأكيد على الإقناع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومراعات توقعاتهم واحتياجاتهم قبل اتخاذها.

سادساً: مستويات القيادة المتسامية:

تناولت العديد من الأدبيات القيادة المتسامية ويتضح من خلالها تعدد المستويات التي تتناولها القيادة المتسامية، والمجالات التي تسهم في تطويرها على مستوى القائد والمؤسسة ككل، ففي الوقت الذي تركز فيه النماذج القيادية الكلاسيكية على الموظفين تولي القيادة المتسامية-إضافة للاهتمام بالموظفين- اهتماماً خاصاً بالقائد وصفاته وأبعاد شخصيته وتركز على أخلاقياته وطريقة تعامله مع الآخرين (Crossan, Vera & Nanjad, 2008, p.576)، وتثير السؤال الأهم للقائد: لماذا يفكر بأن يصبح قائداً؟ وما المهارات التي يمتلكها وتدفع به للقيام بهذا الدور؟

وتقدم القيادة المتسامية بعداً استراتيجياً تقود من خلاله في ثلاثة مستويات وفق الشكل التالي:



شكل (٤) مستويات القيادة المتسامية

١- مستوى القيادة الذاتية: وتشمل الوعي والتنظيم الذاتي على المستوى الشخصي للقائد، وانعكاسها على الأتباع أو الموظفين (Ulrich&Smallwood,2007)، ويؤكد كوفمان (Kofman,2018) بأن القائد المتسامي حتى يكون قادراً على قيادة الآخرين عليه قيادة ذاته أولاً، فهو يحتاج لأدوات نفسية وروحية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التحول الشخصي والسيطرة على الذات وتجاوز "الأنا"، وحتى يكون ملهماً للآخرين عليه اكتساب الثقة في قدراته أولاً وقيادة ذاته ثم يتجاوزها لقيادة الآخرين والتأثير فيهم، وفي حالة تضارب المصالح بين مستويات القيادة فسيرتبط الأداء الاستراتيجي طويل الأجل بالمستويات العليا في القيادة الذاتية، مقارنة بمن يتدنى مستواه في هذه القيادة، ومن أجل مواجهة حالات التوتر وتضارب المصالح بين مجالات القيادة الثلاثة، يحتاج القائد لتجاوز مصالحه الشخصية، والإحساس الواضح بالهوية الشخصية لتسهيل التغيير المنظم في البيئة شديدة الاضطراب (Crossan,Vera & Nanjad,2008,p.576)، فالقائد المتسامي هو النموذج القيادي القادر على القيادة في الظروف والأوقات الصعبة (Mears,2009,p.144).

وترتبط قيادة الذات بتكون هوية القائد، وتعبر هذه الهوية عن الطريقة التي يتصور بها القائد نفسه، حيث تسهم في تقوية شخصيته، وتصبح مصدراً لتطوير مهاراته، وتشعره بالتفرد، وتضعه في الموضوع الصحيح له كقائد، وتجيب عن سؤال القائد من أنا؟ وتعزز اندماجه مع الآخرين ومع المجتمع الواسع بكامله.

وتحتوي على ثلاثة محددات رئيسية هي:

- **الفعالية الذاتية** التي يمتلكها القائد، وقدرته على أداء الوظائف المعرفية والسلوكية اللازمة لتنظيم عمل المجموعات.

- السمعة وتمثل معلومات تتعلق بقدرات القائد والقيم التي يحملها، وتسهم في تنمية ثقة أصحاب المصلحة في أدائه.
 - **النموذج القيادي** وينشأ من خلال تكامل الهوية الشخصية والهوية القيادية، ويسمح بدمج تقدير الذات والفعالية الذاتية لتكوين نموذج قيادي متفرد (Klenke,2007,p.80).
- ويصل القائد في هذا المستوى إلى "السمو الذاتي" من خلال السلوكيات التي تنطلق من التواضع والإنسانية والخير الجماعي والمسؤولية الاجتماعية والتركيز على نفع الآخرين، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ "الوعي الذاتي" المعتمد على الرؤية والأهداف السامية، ويتمتع القائد في هذا المستوى بالكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، والذكاء الاجتماعي، والإحسان، والإبداع، والحكمة، والتسامح الذاتي مع النفس ومع الآخرين، وتحقق فيهم القيادة العاطفية والروحية والخادمة والموجهة نحو خدمة المستفيد (toor,2009,p.281)، ويضيف (Dieker,2000) بأن القيادة المتسامية تمكن القائد من إدراك إمكانياته الذاتية من خلال:

- ١-١: التحليل الذاتي لأدائه القيادي والكشف عن مواطن القوة والضعف.
- ٢-١: الالتزام الأخلاقي بالمبادئ الحاكمة، وامتلاك قيم النزاهة والشجاعة، والاحترام، ورؤيته الواضحة للأولويات.
- ٣-١: التحسين الذاتي المستمر للمعرفة والمعتقدات والقيم المتعلقة بذاته، وإعادة تقييم الأفكار والمعتقدات المسبقة، وتغييرها عند الحاجة..
- ٤-١: الانفتاح والقدرة على التكيف والإبداع والحكمة.
- ٥-١: القدرة على الموازنة بين القدرات القيادية ومتطلبات الإنجاز المدرسي، والقدرة على رفع القدرة التنافسية للمدرسة.
- ٦-١: القدرة على اتخاذ القرار في بيئة متغيرة، وتحديد البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار، وتقييم المخاطر في سياق العمل وتطوير خطط الطوارئ.
- ٧-١: تجاوز المصالح الشخصية، وتجاوز الـ "أنا" في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة والمجتمع.
- ٨-١: الاتساق الداخلي الخارجي، ومطابقة الأقوال للأفعال، ومعرفة القائد لما يريده في المستقبل والعمل على تحقيقه بنزاهة.
- ويحتاج التميز الشخصي للقائد إلى:
- ٩-١: الرؤية: وهي رؤية العقل للأمور التي يمكن تحقيقها بين الآخرين أو في المشاريع أو مجالات العمل المختلفة.
- ١٠-١: الانضباط: التضحية من أجل تحويل الرؤية إلى واقع.
- ١١-١: الحماس: القوة الدافعة للقائد للانضباط والاستمرار حتى تتحقق رؤيته في الواقع.

١-١٢: الضمير: الشعور الأخلاقي الداخلي بالصواب والخطأ، وهو الشعور الذي يدفع القائد لأن يكون لعمله معنى يقدم فيه مساهمة مهمة ذات أثر (كوفي، ٢٠٠٦، ص. ١٠٦-١٠٧).

وعليه فإن هذا المستوى يعد ذو أهمية بالغة لأنه يصنع هوية القائد، ويشكل الصورة التي يراه فيها زملاء العمل، ويحدد الملامح القيادية التي تدفعهم لمتابعتهم، فالقيادة الذاتية هي الوسيلة التي تحسن طريقة تقديم القائد لنفسه، وتعد المستوى الأول التي يبني عليها بقية المستويات القيادية، وفي هذا المستوى يلزم القائد المدرسي العمل على تطوير المهارات الذاتية لديه من خلال تحديد نقاط قوته الشخصية، وما لديه من مهارات وصفات أخلاقية وتعزيز القيم الأصيلة كالصدق والأمانة والعدالة والشفافية والحزم والحكمة والانصات إضافة للمهارات الإدارية والتنظيمية كالتخطيط والمتابعة والتفويض والتمكين وحل المشكلات ومهارات التفاوض وفنون الاتصال وغيرها من المهارات التي تساعد على الانتقال للمستوى التالي.

٢- مستوى قيادة الآخرين: وتظهر من خلال السلوكيات القيادية الإيجابية وكاريزما القيادة، وآليات التأثير على الموظفين (Beckwith, 2010, p.43)، وتظهر أيضاً من خلال التبادل الاجتماعي الإيجابي، والنمذجة الإيجابية، وتحديد الهوية، وتشكيل الوعي الذاتي وقوة التنظيم الذاتي للموظفين، والتأكيد على مهام مشتركة وأهداف شاملة، وتطوير اتصالات عالية الجودة (Gardner et al, 2005, p.31)، ويؤكد (Liu, 2007, p.14) بأن القيادة المتسامية تستخدم القيم وسلوكيات الحب والإيثار والأمل والرؤية لتحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بمعنى الحياة وقيمة ما يقدمونه، وعضوية الفريق، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، وفي هذا المستوى كما يشير (Deiker, 2000; Murphy & Louis, 2018; kofman, 2018) يدرك القائد مهارات أعضاء الفريق في المدرسة وما يملكونه من خبرات، فهم يعتبرون شركاء أساسيين فيها، وتنطلق هذه الرؤية من الخصائص التي تميز القيادة المتسامية وهي تطوير الدوافع الذاتية والجوهرية للموظفين وتقوية التحكم الداخلي لديهم ورؤية القدرات الكامنة، ومما يسهم في اكتمال هذه الرؤية على مستوى المدرسة:

٢-١: إطلاق طاقات المعلمين وقدراتهم لتحقيق التميز في جميع مسارات العمل المدرسي، ومساعدتهم على تجاوز أهدافهم الفردية إلى أهداف جماعية مشتركة، والتأكيد المستمر على عضوية الفريق.

٢-٢: إشعار المعلمين بملكية المدرسة، وقوة الانتماء لها، وبأنهم مفوضون لتحقيق أهدافها التنظيمية والتعليمية.

٢-٣: الاهتمام بالمعلمين من خلال الاهتمام البصري، والاعتراف بأدائهم، ووضع آليه محددة للمكافآت والحوافز.

٢-٤: التعرف على احتياجات المعلمين الاجتماعية والنفسية والروحية، ومشاركتهم في الرؤية والمسؤولية عن كافة الأعمال، وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال والالتزام بمساعدتهم وتنميتهم حتى يحققوا أهدافهم الشخصية، والتعليم والتدريب لتطوير القيادة الذاتية لديهم.

٢-٥: إعداد صف قيادي من المعلمين في المدرسة.

٦-٢: إسناد مهام تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم المهنية.

٧-٢: التدريب النوعي للمعلمين ورفع مستواهم الأدائي.

٨-٢: إيجاد بيئة عمل إيجابية يتم خلالها توظيف مبادئ الروحانية، ويتحقق ذلك من خلال:

١-٨-٢: الحكمة والمعرفة وحرية التفكير، ومد يد المساعدة للمعلمين وتطويرهم.

٢-٨-٢: الشجاعة في الوقوف معهم، والدفاع عنهم -إذا احتاجوا لذلك- وإظهار المثابرة

والاستقامة ومواجهة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار.

٣-٨-٢: الإنسانية في التعامل ويتمثل في الاحترام والاهتمام والمحبة، والعدالة والإنصاف.

ويرتبط نجاح القائد المتسامي في هذا المستوى بنجاحه في المستوى الأول وهو القيادة الذاتية، حيث يساعد المعلمين على تحقيقهم للقيادة الذاتية من خلال مشاركة المعلومات، وفهم الأدوار والتصرف بدكاء، وتقاسم السلطة بحيث يمكن للأعضاء التعاون في تلبية احتياجات المستفيدين، والاعتراف بالآخرين، والشعور بالتقدير، والارتباط بالمؤسسة، وتنجح القيادة المتسامية في هذا المستوى بشكل فاعل عندما يصبح كافة الموظفين قادة يتشاركون الرؤية والمسؤولية والمهام (Dieker,2001,p.236).

٣- مستوى قيادة المؤسسة: حيث تتكامل قيادة الذات مع قيادة الآخرين في تطوير المهام والعمليات على مستوى المؤسسة، وتتجاوز مرحلة التأثير كما في المستويين الماضيين، وتصنع التغيير في المؤسسة من خلال إنشاء رؤى وثقافات تنظيمية تلهم الموظفين وتطور أدائهم، وتفتح المجال للإبداع والابتكار والمبادرة والتوجه نحو هدف مشترك (Nair,2016,p.666). فالقيادة المتسامية توفر مساحة لتجربة إنسانية غنية وتعاونية على مستوى المؤسسات (Jawadin&Gempes,2016,p.422)، كما تركز القيادة في هذا المستوى على توجيه التفاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية أياً كانت المؤسسة، ويتم التركيز على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق النتائج، وتسهم الخبرة والإنجازات السابقة للقائد في قوة تأثيره في المؤسسة (Northouse,2004,p.51)، وتلعب القيادة المتسامية دوراً جوهرياً في هذا المستوى من خلال الاهتمام الحقيقي بالموظفين والتعامل الإنساني معهم ومراعاة احتياجاتهم الروحية والعاطفية والعقلية، والخروج كما يشير (McClellan,2009,P.91) من الاستخدام السلبي للروحانية كالتلاعب بالموظفين والنظر إليهم فقط على أنهم وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على حساب رغباتهم واحتياجاتهم الإنسانية.

وتحقق المؤسسة التفوق المؤسسي من خلال تحويل الرؤية والرسالة والقيم إلى آليات للتنفيذ بالوضوح والالتزام وصياغة الأهداف الاجرائية والتمكين والتكاتف والمحاسبة (كوفي، ٢٠٠٦، ص.٣٨٢)، إضافة لدمج القيم مع العمل، ويتطلب ذلك الشجاعة الشخصية لدى القائد لترجمة القيم والرؤى إلى أفعال، وذلك لإسهام الشجاعة في الثبات على المعتقدات والقيم، والتأثير في اتخاذ القرارات المصيرية والخطرة، والتصرف في الوقت المناسب (Deiker,2000,p.236)، ولا بد للقائد المتسامي كما يرى كل من ديكر ومورني ولاوس وكوفمان (Deiker,2000;Murphy&Louis,2018;kofman,2018) أن يدرك المهمة

الأساسية للمدرسة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها العليا التي تتجاوز أسوارها إلى نفع المجتمع كله، ولا بد له من أجل تحريك المعلمين نحو تحقيقها من:

٣-١: بيان المهمة الأساسية للمدرسة والغرض النبيل لوجودها، وهو العنصر أكثر أهمية، وشرحها بطريقة سهلة مفهومة للجميع.

٣-٢: أن تنطلق الرؤية من البيانات والمعلومات المتوفرة في المدرسة.

٣-٣: أن تكون الرؤية مقنعة أخلاقياً، وتتجاوز المصلحة الفردية وترتبط بمصلحة مشتركة للجميع.

٣-٤: أن تعكس الرؤية المهمة الأساسية للمدرسة وتوجهاتها المستقبلية.

٣-٥: أن يكون الدافع لمهمة المدرسة تقديم أعلى مستوى من خدمة المستفيد (الطالب والأسرة والمجتمع)، والالتزام بالمحافظة على الريادة والابتكار.

٣-٦: ربط أهداف المدرسة ورسالتها بالقيم والمبادئ.

٣-٧: التركيز على النواتج بعيدة المدى المتعلقة بالتحصيل الدراسي والبيئة الجاذبة والتميز المدرسي.

٣-٨: الرؤية الواضحة للمهمة التنظيمية للمدرسة، ولرغبات المستفيدين.

٣-٩: التفاؤل والمثابرة في تنفيذ الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة.

٣-١٠: الإدراك الواضح لرغبات وتطلع العملاء المستفيدين.

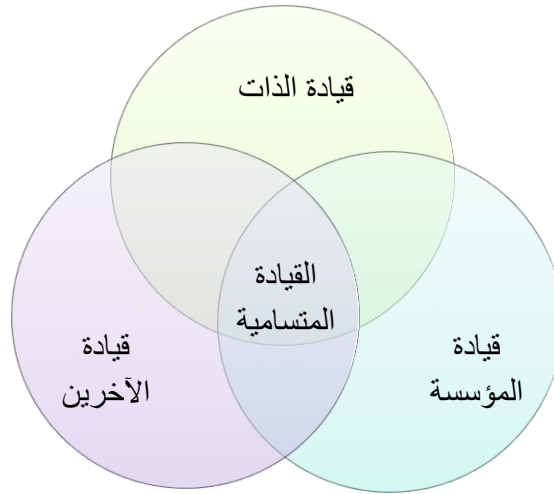
٣-١١: الابتكار في المستمر في تقديم الخدمة التعليمية.

٣-١٢: تصميم وسيلة لاستقبال التغذية الراجعة المستمرة من الميدان التعليمي.

٣-١٣: التركيز على النجاح بعيد المدى في تحقيق آمال وتطلعات المستفيد.

٣-١٤: تحديد الأهداف المستقبلية بناءً على احتياجات المستفيدين والعملاء.

ويظهر ترابط المجالات الثلاثة كما في الشكل:



الشكل (٥) ترابط مستويات القيادة المتسامية

المصدر : (Crossan, Vera&Nanjad,2008,p.570)

وبالنظر للمجالات السابقة يمكن القول بأن القيادة المتسامية بمفهومها الشمولي تتجه إلى التناغم مع كل مستويات القيادة المدرسية ابتداءً بقدرة القائد المدرسي على قيادة ذاته بكفاءة عالية وتحديد علاقته بفرق العمل والمجتمع الخارجي الواسع، والتغلب على المصلحة الشخصية "الأنا" في مقابل المصلحة العامة للمجتمع والبيئة المحيطة، ثم قدرته على قيادة المجموعات وفرق العمل ثم المدرسة بكاملها، فهي تحول القائد نحو الاهتمام بتكوينه القيادي الشخصي في الجوانب الإنسانية الأربعة (العقل، الجسم، القلب، الروح)، ثم تدفعه لمراعاة كافة هذه الجوانب لدى المعلمين في المدرسة أيضاً للوصول إلى مستويات التوازن بين مصالح الجميع أفراداً ومجموعات، ومصلحة المدرسة ككل، ويستلزم ذلك مراعاة القائد للجوانب النفسية والروحية للمعلمين من خلال التعاطف والحب والإيثار واستثارة الدوافع الداخلية للعطاء والإنجاز والتحفيز والمكافآت المنصفة العادلة، وتعزيز ثقة وإيمان المعلمين بقدراتهم وطاقاتهم وإشراكهم في صناعة القرارات، وبناء الاستراتيجيات المستقبلية وتمكينهم من المشاركة في صناعة تميز المدرسة، وتصل المدرسة لمستوى التسامي عندما تضع في أولوياتها مصلحة الأفراد وإسعادهم، وتقديم خدمة تسهم في رفاهية ونماء المجتمع وتطوره، وتضع مصطلح "الربح للجميع" ضمن أهدافها الاستراتيجية.

سابعاً: أبعاد القيادة المتسامية:

يرى كل من (العازمي، ٢٠١١؛ عبدالله، ٢٠١٧؛ Liu,2007) بأن للقيادة المتسامية ثلاثة أبعاد هي:

١- **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.

٢- **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,p.240)، 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 الإيجابية وبنائها، وتعكس على ممارسات القائد المدرسي وأدائه لمهامه وطريقة تعامله مع المعلمين وبقية فريق العمل، وتؤكد القيم السامية كثقافة سائدة في المدرسة، ويشير ليو (Iiu,2003,p.14) إلى أن من سلوكيات القيادة المتسامية الحب الإيثاري، والأمل/ الإيمان، والرؤية - وهي من أبعاد القيادة

الروحانية - وتسهم تلك الأبعاد في تحفيز القائد لأتباعه بشكل جوهري، وبالتالي زيادة شعورهم بمعنى ما يقومون به وترابطهم مع أعضاء الفريق، والحاجة للتقدير والاحترام والتفهم.

٣- 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,p.200)، 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,p.63)، 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,p.99) 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 وتنسجم هذه العناصر مع دوافع التحفيز الروحي الداخلي، ويمكن تفصيلها كالتالي:

- **الوعي:** ويرتبط بالحالة الذهنية للقائد ومدى قدرته على السيطرة على ذاته في جميع الأوقات، وكلما تطور القائد في التسلسل الهرمي في سلم القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية، كلما زاد وعيه وأصبح أكثر فعالية. (Sanders et al,2003,p.28)، كما يظهر الوعي للقائد المتسامي من خلال فهم نقاط القوة والضعف لديه والتي ترتبط بقدرته على قيادة المؤسسة، وقدرته على تطوير مهاراته مع متطلبات المهمة الموكلة إليه، والفهم الواضح لحدود مهامه (Merwe,2006,p.190).

- **الشخصية الأخلاقية:** تعتبر الشخصية الأخلاقية من أسس الروحانية، والتي يركز عليها النمو الروحي، وكقائد أخلاقي فإنه يجمع العديد من الصفات كالإنصاف والعدالة واستشعار المسؤولية تجاه جميع البشر (Beckwith,2010,p.41)، إضافة للالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في جميع الأديان والعيش ضمن إطارها، ويرتبط هذا المحور بالمستوى فوق التقليدي في نموذج لورانس كولبرج Lawrence Kohlberg للتطور الأخلاقي ويشير إلى أن القيادة تسترشد بمجموعة من المبادئ الداخلية المعترف بها عالمياً من حيث الصحة والخطأ (Sanders et al,2003,p.28)، وركز Kohlberg كما يشير كل من (عبدالفتاح، ٢٠٠٠، ص٢٠، مشرف، ٢٠٠٩، ص٧٣، حميدة، ١٩٩٠، ص٣٦) على طريقة تفكير الأفراد في المشكلات الأخلاقية وليس الاستجابات نفسها، فالتركيز على الاستجابة يتجاهل المغزى من السلوك، فالتفكير الأخلاقي ليس مجرد تطبيق وتنفيذ نظام أو قانون سائد بل تعقل

كامن وراء الاختيار بين الصواب والخطأ، ويتعلق بالطريقة التي يصل بها الفرد إلى الحكم على قضية أو اتخاذ قرار والوقوف على مبررات هذا الاختيار، وبالتالي فإن القائد في هذا المستوى تستند أحكامه وقراراته للقيم والمبادئ، ويرتبط سلوكه الأخلاقي بالحقوق والمعايير العامة التي وافق عليها أفراد المجتمع وتحدد حقوق الأفراد والجماعة بما يحقق المنفعة للجميع، ويقدر فيها القائد آراء الآخرين واختلاف وجهات النظر، وتستند أحكامه إلى مفاهيم العدالة والمساواة والحقوق والانسانية، ويتم في هذا المستوى التجرد من الذات، ورفض مظاهر الظلم والاخلال بهذه المبادئ.

- **الإيمان:** ويمثل الإيمان بالله والاعتراف بالبشر وبالذين ضحوا من أجل الإنسانية (Phongsriwat,2019,p.17)، ويربط الإيمان القيادة المتسامية بأعلى مستويات الروحانية، ويسهم في توجيه الرؤية نحو المستقبل، ويساعد القائد على مواجهة التحديات، والتفاؤل بالوصول للنتائج المرجوة، مما يعزز عضوية الفريق وضمان النتائج والتحسين المستمر، كما يطور الثقة في الاعتماد المتبادل بين القائد والموظفين (Iesbor,2018,p.41-40).

ويتطور القائد في تسلسل القيادة العلائقية (المعاملات، التحويلية، المتسامية) من خلال التقدم روحياً في الأبعاد الثلاثة الأساسية: الوعي، والشخصية الأخلاقية، والإيمان في دلالة على أن الروحانية تمكن القائد من الكمال (Iesbor,2018,p.40).

ويعمل الوعي والشخصية الأخلاقية والإيمان معاً لتعزيز رؤية القائد واتخاذ القرار، وذلك لوجود ارتباط عميق وجوهري بالهدف والرغبة في تقديم الخدمة، وهي بهذه الأبعاد تتخلص من الفكر التقليدي في القيادة المعتمد على العقل والجسد فقط، وتلفت نظر القائد إلى التفكير في سبب قيادته للآخرين وما الحاجات الخاصة التي يمتلكها وتدفعه للقيام بأدوار القيادة (Sanders et al,2003,p.21).

ومما قد يعاب على الروحانية في القيادة هو التطبيق الخاطيء - في بعض الحالات - لمفاهيمها وتبنيها على حساب العقلانية والمنطق مما يؤدي إلى التلاعب بالموظفين والإغراء والقهر وقد تؤدي إلى انعدام الثقة والانقسام، إضافة إلى التفاني الأعمى على حساب الاحتياجات الشخصية المهمة للموظف واحتياجات أسرته (Krishnakumar et al., 2014,p.14).

ويؤثر البعد الروحي في القيادة المتسامية من خلال صفات السكون والسلام والكرم والرحمة والرعاية والشكر والشجاعة والخدمة، فهذه الصفات تجعل القائد المتسامي فعالاً في التعامل مع المواقف المختلفة مع مرؤوسيه، ويقوم بدور المرشد لهم لتعزيز الانتاجية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Isebor,2018,p.35).
ويضيف كل من (Sayadi &Habibi& Savabeih,2016,p.179) أبعاداً أخرى للقيادة المتسامية تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة تتمثل في:

١- **الإتقان:** وتظهر من خلال ارتفاع مستوى ثقة القيادة في الموظفين، ومستوى موثوقية ومصداقية القائد ومطابقة أفعاله لأقواله، والتعامل الراقي مع الموظفين والتعاطف معهم.

٢- التطوير المستمر لروحانية الموظفين: ويظهر ذلك من خلال اهتمام القائد بالحياة الروحية للعاملين، والانطلاق من القيم والمبادئ لخدمة الآخرين، وإلهام الموظفين لتجاوز مصالحهم الخاصة في مقابل مصالح الآخرين وخدمتهم، وتكريس النفس لخدمة أهداف عليا متسامية.

ويؤكد التأثير الإيجابي للروحانية في بيئة العمل الدراسة التي أجراها (Gibson,2011) على عينة من قادة ومعلمي المدارس الابتدائية بنيوزيلاندا، وأظهرت بأن الروحانية في القيادة تؤدي دوراً إيجابياً وبخاصة إذا تم التعبير عنها بشكل مناسب وترافقت مع النزاهة والرعاية الجيدة للآخرين والكفاءة المهنية، وأنه كلما تم دمج المفاهيم الروحانية وثبيتها ضمن المهام والممارسات المهنية كلما ساعد ذلك في صمودها وقوتها، وأكدت الدراسة على الإسهام الإيجابي للروحانية في مرونة القائد، كما انها تمثل عدسة لفحص الممارسات المهنية بشكل ناقداً، وعزى المعلمون التأثيرات العاطفية والعملية الإيجابية غالباً إلى الروحانية لدى قائد المدرسة.

وتؤكد ذلك أيضاً الدراسة التي أجراها (Baguio,2009) على معلمي المدارس الثانوية في ولاية إيليجان سيتي وعددهم ١٦٥ معلماً وكانت تهدف لمعرفة مدى تطبيق قادة المدارس للقيادة المتسامية، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، وكشفت عن ضرورة تحسين التنمية الروحية للمعلمين والعمل على تطويرهم المهني، وتم اعتماد معهد صيفي للتدريب على أساليب وطرق القيادة المتسامية للقادة في وزارة التعليم. ويتفق هذا البحث أيضاً في بعده الروحي مع دراسة (Liu,2007) والتي هدفت للكشف عن تأثير القيادة المتسامية على العلاقة بين الروحانية وسلوك المواطنة التنظيمي وخلصت الدراسة إلى توفير مقياس جديد للقيادة المتسامية قائم على التحقق من مقياس السمو الروحي للقيادة.

وتتفق أيضاً مع دراسة (Beckwith,2010) والتي خلصت إلى أن القيادة المتسامية والروحانية في مكان العمل يعدان أمران ضروريان لإنشاء منظمة تكيفية وناجحة، واستخدم الباحث المنهج الاستكشافي من خلال المقابلات الشخصية لـ (١٠) من القادة في عدد من الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وجمع آرائهم حول الروحانية في أماكن العمل، وأظهرت النتائج أن هؤلاء القادة يقرون بأهمية الارتباط بقوة إلهية أعلى منهم، كما أكدوا رغبتهم في الارتقاء والنمو وتطوير أتباعهم وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، كما أشاروا إلى تأثيرهم على مؤسساتهم من خلال تطوير الروحانية من خلال تطوير الصفات المرغوبة في موظفيهم وربطهم بقوة أعلى وتعزيز القيادة الذاتية لديهم.

وتشير دراسة عيسى (٢٠١٦) والتي هدفت للكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والإيمان/ الأمل، والإيثار) بجامعة الطائف إلى أن الأبعاد الروحية تؤثر على الالتزام التنظيمي، وأن الأمل والإيمان ترسخان الاقتناع بالرؤية والرسالة والأهداف، وأن حب الإيثار وأساليب التفكير الأخلاقي لدى الموظفين يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي، وأوصت بترسيخ الأبعاد الروحية لدى القادة في الجامعة، ووضع استراتيجية لدعم القيادة الروحية في أبعادها الثلاثة.

وعليه فإن القائد المدرسي في المرحلة الثانوية ومن أجل أن يتحول لقائد متسامي - وبخاصة مع التغيير العالمي لمفهوم التعليم والخروج من الدائرة الضيقة له والمرتبطة بالمساحة الجغرافية المحلية - فعليه ربط المعلمين في المدرسة بالفوائد والمكاسب الكبرى المترتبة على إجادة الأعمال وإتقان المهام الموكلة إليهم، ونشر الوعي بأهمية ما يتم إنجازه على مستوى الطلاب والمجتمع والدولة والعالم أجمع، وتبني العديد من الصفات والأخلاقيات المتمثلة في الذكاء الاجتماعي والروحي، وتعزيز أخلاقيات النزاهة والمصادقية والثقة والمحبة والإيثار والتعاون والتسامح والمعرفة والحكمة، وتعزيز الجوانب الروحية الغير مشاهدة لديهم، وتعزيز المستمر للرقابة الذاتية وربطها بالرقابة العلوية الالهية الكاملة، والعمل على إشاعة روح التعاون والتآزر والمشاركة والتضحية في خدمة الآخرين والعدالة والاحترام، كما أن عليه الانخراط في برامج تدريبية في مهارات القيادة المتسامية واكتساب المعرفة والمهارة في هذا النوع من القيادة ليتمكن من تطبيقه واقعاً ملموساً داخل المدرسة، وتضمن أخلاقيات القيادة المتسامية كثقافة سائدة في المدرسة، وبناء منظومة من القيم الحاكمة وإدراجها في الخطة المدرسية.

ثامناً: القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي:

تطلق القيادة في الفكر الإسلامي من المقصد الأهم للتشريع الإسلامي وهو رحمة البشرية وسعادتها، ويشكل هذا الهدف الغاية الأساسية التي بعث من أجلها الرسول ﷺ إلى هذا العالم، كما قال الله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: ١٠٧)، ومن السبل التي لا غنى عنها لتحقيق هذا الهدف تعزيز الفلاح أي الرفاه الحقيقي لجميع البشر على الأرض (شابرا، ٢٠١١، ص٧٠).

يشار 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: ١٥٩). ويمكن تناول ذلك من خلال عدد من المحاور المتعلقة بالقيادة المتسامية وبيان مرجعيتها في الفكر الإسلامي في القيادة.

- **القيم والاتجاهات:** تركز القيادة المتسامية على العديد من القيم والتوجهات كخدمة الآخرين ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم والتضحية من أجل الرؤية والرسالة، والانسجام مع الكون وصلاح البشرية والعدالة والمساواة والمكافأة، والتواضع والشفافية والتعاون، والرؤية المستقبلية، والاهتمام بالجمال، والحرص على نفع المجتمع، وبالتأمل في هذه المنطلقات ومقارنتها بالقيادة في الإسلام يتضح بأن كافة هذه المنطلقات والأهداف سبق إليها الفكر الإسلامي وأعطى كما يؤكد الجهني (١٤٣٠) نماذج قيادية متفردة

في مجال إدارة الناس وتديبر شؤونهم وصنع القرارات المتعلقة بهم، في أكثر من موضع في القصص القرآني كسليمان ويوسف وموسى ومحمد صلى الله عليهم جميعا السلام، وذو القرنين وطالوت وغيرهم، ثم جاءت الممارسة النبوية الشريفة في القيادة وتطبيقاتها لدى الخلفاء الراشدين لتجسد النموذج القيادي الأمثل المتوافق مع منهج الله وتشريعته والذي يتركز على الإيمان والعمل الصالح والأخلاق والشورى والمشاركة في صنع القرارات.

وبما أن القيادة المتسامية تنطلق كما يشير كل من (Sanders, Hopkins&Geroy,2003) من الرؤية المشتركة والأهداف العليا والأمل المستقبلي، وهو أحد مميزاتها التي تدفع القائد لتحقيق أهدافه والتضحية من أجل تحقيقها، فإن القيادة في الفكر الإسلامي تنطلق من رؤية واضحة للإنسان وللبشر كلهم قال الله تعالى ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات:٥٦)، ويؤكد الفكر الإسلامي في القيادة على النزاهة المتعلقة بالصدق والإخلاص والمهنية في العمل كما ورد في الحديث "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (عامر، ٢٠١٢، ص ٢١٨) كما قال الله تعالى ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة:١١٩)، وتعد الأمانة صفة لازمة للقائد في الفكر الإسلامي ويؤكد عليها في كثير من مواضع القرآن الكريم، كقوله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف:٥٥)، وفي حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ "أد الأمانة إلى من أئتمنك ولا تخن من خانك" (الزيان، ٢٠٠٥، ص ١٠٣٠).

ويشير كولنز (٢٠٠٦) إلى أن من صفات القائد المتسامي التواضع الشخصي ويشمل "الحياء والنزاهة والشجاعة والصبر" والإرادة المهنية وتشمل "الرغبة في القيادة والتأثير على الآخرين، والطموح، ومهارات الاتصال، والحكمة والفعالية" وكل هذه الصفات هي من أساسيات قيادة النبي ﷺ والأنبياء، وتؤكد على ضرورة إيجاد أرضية مشتركة وتأزر ما بين القائد والأتباع (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014,p51).

ويتجه القائد المتسامي لتحقيق الاستدامة العالمية، ويعد نفسه مخلصاً وخادماً لكافة البشرية في أي مكان (Rejitha&Mathew,2016)، ولأن الاستدامة العالمية تعتمد على عدد من المتطلبات كما يرى ستانيز وآخرون (Stanners et al,2007,p156) منها: المساواة بين الأجيال الحالية والأجيال القادمة في الموارد والإمكانات البيئية، وتكامل الدعائم البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومنع حدوث ضرر طويل الأجل لا يمكن إصلاحه في النظم الإيكولوجية والصحة البشرية، وضمان المساواة في التوزيع عن طريق تجنب التكاليف غير العادلة للفئات السكانية الضعيفة، والتعليم والمشاركة الشعبية لحل المشاكل وتطوير حلول جديدة، فإن الفكر الإسلامي في القيادة المتسامية كنموذج مستدام في القيادة يربط الإنسان بالمجتمع وبالكون كله، فتكوين الفرد أساس لتكوين المجتمع، فلا يمكن أن ينجح الفرد على حساب خسارة المجتمع والعكس أيضاً، كما أن العلاقة واضحة بين الإنسان والوجود الكلي، فهو مكون من أصل مادته وهي التراب، وحدد الله قوانين تنظم حياته على الأرض، وأمر الله بإعمارها وعبادته فيها (أبو

سن، ٢٠٠٦، ص. ١٥٠)، قال تعالى ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ﴾ (المؤمنون ١٣).

وينطلق مفهوم الاستدامة لدى القائد المتسامي أيضاً من شمولية الفكر الإسلامي تجاه الشأن الإنساني ولكل أوجه النشاط البشري بحكم عالمية التوجه والخطاب لجميع البشر، فما جاء به النبي ﷺ لا يخص المسلمين فحسب بل لكل من يريد السعادة، فتقديم الرؤى والحلول الناجعة لكل المشاكل والصعوبات التي تقف أمام المسيرة الإنسانية الهادفة لنشر السلام والرفاهية لجموع البشر وليس المسلمين فقط، وقد جمع النبي ﷺ كل قيم الخير والإخاء والمساواة والمحبة بين مكونات المجتمع بغض النظر عن الانتماءات والأعراق والألوان (صلال، ٢٠١٧، ص. ١٦٥).

ويضع الفكر الإسلامي الفرد المسلم قبل أن يكون قائداً موضع الخلافة في الأرض، وكل سعيه وأنشطته فيها مرتبطة بمقاصد الشريعة، فهي تقوم طريقه وتحدد غاياته، وهذا الاستخلاف والقيادة لا تتم إلا بعدد من المقومات من أهمها:

- العدل الذي يدعو كما يشير الماوردي (١٤٠٧، ص. ١١٦) للألفة وبيعث على الطاعة وتعمر به البلاد وتنمو به الأموال ويكثر به النسل ويأمن به السلطان، فقد قال الهرمزان لعمر حين رآه وقد نام مبتدلاً: عدلت فأمنت فمنت...، وقد روي عن النبي ﷺ أنه قال "ثلاث منجيات وثلاث مهلكات: فأما المنجيات فالعدل في الغضب والرضا وخشية الله في السر والعلانية والقصد في الغنى والفقر
- التوظيف الأمثل للمؤسسة والمنهج والموارد مع المحافظة على أصل المؤسسة وبيتها من غير إسراف ولا تلف ﴿وَأَبْتَعِ فِي مَاءِ آتِنَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصاص ٧٧) (عامر، ٢٠١٢، ص. ٢١٦).
- التأكيد على كرامة الإنسان واحترام ذاته والمساواة الاجتماعية، ويشير إلى سلامة الفطرة الانسانية وأصالتها وخلوها من العيوب في أصل نشأتها ما لم تتعرض للإفساد ومن واجب البشر المحافظة على طبيعتهم وسلامة فطرتهم، وقد كرم الله البشر بغض النظر عن اللون والجنس والعمر والعرق ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الإسراء ٧)، ويتأكد هذا التشريف للبشر يجعلهم خلفاء الله في الأرض وبالتالي فلا بد من التعايش وقبول الآخر والاهتمام المتبادل وذلك لتعزيز الفلاح الإنساني الشامل من خلال الاستخدام الكفء والأمثل لجميع الموارد التي استأنهم الله عليها (شايرا، ٢٠١١، ص. ٨٠)، وهذا الاحترام والتكريم للإنسان يفرض على القائد المتسامي التعامل الأخلاقي مع الموظفين وتقديرهم واحترامهم وإكرامهم انطلاقاً من تكريم الله لهم وتمييزه لهم عن بقية المخلوقات.

وعليه فإن القيم الموجهة لسلوكيات القائد المدرسي المتسامي وتصرفاته وتعاملاته مع المعلمين وبقية الموظفين مبنية على توجيهات الله تعالى في كتابه الكريم وأحاديث الرسول ﷺ ومنهجه في التعامل في الحياة

كلها، وعلى القائد المدرسي استحضار قيم الأمانة والعدالة والنزاهة والصدق والخدمة والتعاون والتفاؤل تحقيقاً لمراد الله في القيادة والاستخلاف في الأرض، ويتجاوز في قيادته المتسامية حدود المدرسة إلى قيادة المجتمع واستدامته.

- السلوكيات: يشير ليو (Liu,2003,p14) إلى أن من سلوكيات القيادة المتسامية الحب الإيثاري، والأمل/ الإيمان، والرؤية وذلك من أجل تحفيز القائد لأتباعه بشكل جوهري، وزيادة شعورهم بمعنى ما يقومون به وترابطهم مع أعضاء الفريق، والحاجة للتقدير والاحترام والتفهم.

ويشير زرزار (٢٠١٤، ص.٥) بأن توجيهات القرآن الكريم والسنة قد رسمت معالم الطريق لسلوك الفرد في الفكر الإسلامي فأكدت على قيم الأمانة والعدالة، والتعاون والرحمة، والقصد والاعتدال، والصدق والإخلاص.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين هما المعرفة والسلوك، وهو يمثل الناحية العملية في منظومة الأخلاق، وينظر الفكر الإسلامي نظرة شمولية نحو تهذيب أخلاق القائد من خلال تربية السلوك والتأكيد على البواعث الإيمانية وإيقاظ الضمير والتوحيد الكامل بين الإيمان والمعاملات المجتمعية من جهة وبين الروحانيات والماديات من جهة أخرى، وتعتمد القيادة الإسلامية على ربط السلوكيات بالاعتقاد وربط الأقوال بالأفعال والنظرية بالتطبيق، ولا قيمة لأخلاق نظرية لا يتبعها سلوك واقعي، قال تعالى ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَمْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف ٣)، وكان خلق الرسول ﷺ تطبيقاً عملياً لما في القرآن الكريم من معاني الكمال الآداب وصالح الأخلاق، وكان بصفاته وتفاعلاته مع الأصحاب والأعداء والقريب والبعيد وفي سروره وغضبه ممثلاً لنموذج القرآن الكريم في تكوين الشخصية المؤمنة الحقة (عامر، ٢٠١٢، ص.٢١٥).

ويؤكد القرآن الكريم والسنة النبوية سلوكيات التضحية والإيتار ومساعدة الآخرين وربطها بالإيمان والجزاء الدنيوي والأخروي ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (الحشر ٩)، وترتبط السلوكيات في القيادة الإسلامية أيضاً بحسن الخلق مع الله وحقوقه أولاً فمن ضيع حق الله تعالى فهو لغيره أضيع، فالصلة وثيقة بين الإيمان عقيدة والأخلاق سلوكاً، وكلما زاد حسن الخلق ارتفعت درجة المؤمن وفاز بمحبة الله ورسوله ﷺ وجاء في الحديث " إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا" وصححه الألباني في صحيح الترمذي (عامر، ٢٠١٢، ص.٢١٦).

وتمثل الحكمة أحد صفات القائد المتسامي، ويضعها الفكر الإسلامي من الخصائص الأساسية للقائد، وتبرز أهميتها في قوله تعالى عن داود عليه السلام ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ ۖ وَءَاتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ﴾ (ص ٢٠)، ويقول الله تعالى ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۖ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (البقرة ٢٦٩)، ويسعى القائد المتسامي لبناء الألفة والمحبة مع أتباعه، وهو ما يقرره الفكر

الإسلامي في القيادة قال تعالى ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ﴾ (الفتح ٧٥)، وتعد خدمة الآخرين ومساعدتهم أحد السلوكيات الأساسية للقائد المتسامي، ونجد ذلك في توجيهات السنة النبوية، حيث قال النبي ﷺ "والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه" رواه مسلم، ومن صفاته أيضاً الصبر وتحمل الشدائد وقد أشار إليه القرآن الكريم في أكثر من موضع وحث عليها، ومنها قول الله تعالى ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ﴾ (البقرة ٤٥)، ومن سلوكياته أيضاً الاعتراف بالخطأ وعدم الاصرار عليه، وهو سلوك متعلق بطبيعة البشر فلا بد لهم من الخطأ، ولكن إذا عرف خطأه رجع عنه إلى الحق، يقول الماوردي في الأحكام السلطانية "ولا يمنعك قضاء قضيت به بالأمس فراجعت اليوم عقلك وهديت فيه لرشدك أن ترجع إلى الحق، فإن الحق قديم ومراجعة الحق خير من التماذي في الباطل" (الزيان، ٢٠٠٥، ص ١٠٣٦).

ومما يميز القائد المتسامي التواضع والاعتراف بفضل الآخرين وتضحياتهم، وقد أمر الله نبيه صلى الله عليه وسلم بالتواضع في تعامله مع المؤمنين، وهو تواضع يحمل معه العطف والحنو قال تعالى ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء ٢١٥)، ومن مظاهر التواضع الاعتراف لأصحاب الفضل بفضلهم وتقدير أعمالهم وجهودهم العظيمة ﴿وَرِنُوبًا بِالْقَسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ (الشعراء ١٨٢-١٨٣)، إضافة لقبول الحق ممن يجب أو يبغض لأنه يقصد رضى الله تعالى ﴿قُلْ هَلْ مِنْ شُرَكَائِكُمْ مَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ قُلْ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ أَفَمَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَنْ يُتَّبَعَ أَمْ مَنْ لَا يَهْدِي إِلَّا أَنْ يُهْدَىٰ فَمَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ﴾ (يونس ٣٥) (الأسطل، ٢٠١٢، ص ٧١).

ومن سلوكيات القائد المتسامي القدرة على الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفهم بالصورة الصحيحة مما يؤدي لرفع الدوافع الداخلية لدى الأفراد على البذل والعطاء، ويؤكد الفكر الإسلامي هذا السلوك في العديد من الأمثلة كطلب سليمان عليه السلام من يحضر عرش بلقيس قال تعالى ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾ (النمل ٣٨) (الأسطل، ٢٠١٢، ص ١٠٥)، وتكليف النبي ﷺ لأصحابه بالعديد من المهام التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم فصاحب سره حذيفة بن اليمان رضي الله عنه ومعاذ بن جبل رضي الله عنهما، والمؤذن بلال وابن أم مكتوم رضي الله عنهما، وكاتب العهود والصلح علي بن أبي طالب رضي الله عنه والمترجم زيد بن ثابت رضي الله عنه ودحية الكلبي وعبدالله بن حذافة السهمي وحاطب بن أبي بلتعنه رضي الله عنهم سفراء ورسلا للملوك والقيصرة، كما قسم النبي ﷺ الأعمال ومنح الصلاحيات لبعض الصحابة، ومارس المرونة المتمشية مع الأحداث بما يخدم المصلحة العامة، وفوض الصلاحيات لتولي بعض الأمور وتحمل المسؤولية كاملة (عرفة، ٢٠٠٤، ص ٣١٠).

وتبرز قوة القائد في توضيح الرؤية المشتركة والأهداف العليا للعاملين - وهي أهم صفات القائد المتسامي - ما ذكره الله على لسان الهدهد ﴿فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ حِطُّ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنَ

سَيِّئاً بِنَبِيٍّ يَقِينٍ إِنِّي وَجَدْتُ أُمَّرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ ﴿٢٤﴾ (النمل ٢٤)، فاللهداه عارف بقضية العقيدة والتوحيد والرؤية واضحة لديه والهدف الذي يسعى لتحقيقه مائل أمامه (الأسطل، ٢٠١٢، ص ١٠٦).

وتضع القيادة المتسامية القائد في موضع القدوة لأتباعه، ويؤكد القرآن أهمية أن تتجلى بوضوح في شخصيته، ويعمل على أن يكون قدوة للعاملين بالالتزام بكل أحكام الإسلام وأخلاقه وآدابه، ويشير القرآن الكريم على أن النبي ﷺ قدوة لأمته على مر العصور ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب ٢١) (الزيان، ٢٠٠٥، ص ١٠٢٦)، وتؤكد السيرة النبوية بأن عمر بن الخطاب رضي الله عنه في عام الرمادة ألزم نفسه ألا يأكل سمناً ولا لحماً ولا يشرب لبناً حتى يغاث الناس فكان طعامه الزيت حتى تغير لونه ﷺ وجسمه وكان بطنه يقرقر من شدة الجوع (العازمي، ١٤٤٠، ص ٣٩٣)، ويعد ذلك أنموذجاً على تضحية القائد من أجل الآخرين واستشعار أن يكون قدوة لهم حتى في أوقات الأزمات والحن.

ومن سلوكيات القائد المتسامي تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وآرائهم، وتبرز هذه الصفة في الفكر الإسلامي في تطبيق مبدأ الشورى الذي أكده القرآن في عدد من المواضع وعمل به الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى ٣٨)، ولم يكن أحد أكثر مشاورة لأصحابه من الرسول ﷺ كما يذكر ذلك أبو هريرة رضي الله عنه (عرفه، ٢٠٠٤، ص ٣٥٤)، وكان يلتزم بهذا المبدأ في كل أمر لا نص فيه من كلام الله ومنها نزوله في المكان الذي أشار به الحباب بن المنذر رضي الله عنه في غزوة بدر واستشاراته ﷺ في أمر الأسرى وأخذه برأي عمر بن الخطاب رضي الله عنه (البوطي، ١٤١١، ص ٢٣٦-٢٣٧).

وعليه فإن ما يميز السلوكيات في القيادة في الفكر الإسلامي الارتباط الوثيق بينها وبين العقيدة والتوحيد وتوجيهات الله تعالى في القرآن الكريم وفعل النبي ﷺ، وكلما صح المعتقد وزاد اليقين بثواب الله وجزائه كلما ظهر ذلك على سلوكيات وأخلاق القائد المتسامي، وبالتالي يظهر صدق القائد في كل تعاملاته وأقواله وأفعاله وعلاقاته مع الموظفين ومع أفراد المجتمع المرتبط بالمدرسة، ويمكن للقائد الانطلاق في سلوكياته وسلوكيات الموظفين من خلال تحديد العديد من القيم الربانية المنشورة في القرآن الكريم والسنة النبوية وتترجمها أفعال النبي ﷺ في حياته واقندان الخلفاء الراشدين به من بعده كالصدق والأمانة والنزاهة والعدالة والإنصاف والرحمة وخدمة الآخرين والإحسان إليهم والتعاون وغيرها من القيم والأخلاقيات.

-**الروحانية "السمو الأخلاقي"**: تتميز القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي بقوة الإيمان بالهدف مع الحرص على الوصول لل غاية المحددة عن طريق مجموعة من الموظفين المؤمنين برسالتهم المدركين تماماً لمسؤولياتهم الراغبين في الثواب من الله تعالى (أبو سن، ٢٠٠٦)، إضافة إلى أن الأبعاد الروحية واضحة

المعالم صادقة الهدف تستمد قوتها من الشعائر والعبادات التي شرعها الله تعالى، وتحقق الوسطية والتوازن مع جوانب الطبيعة الانسانية الأخرى وهي الجسم والعقل (الزهراني، ٢٠٠٤، ص٢٧١).

ومما يعزز روحانية القيادة في الفكر الإسلامي اعتماد الأخلاق والسلوكيات على العقيدة، فالثقة والأمانة صفات متأصلة في القرآن الكريم وسنة النبي ﷺ ترتبط بالإيمان بوحداية الله وملكيته لجميع الخلق، وبالتالي فإن القائد متيقظ للمسائلة أمام الله على جميع الأفعال والأقوال، ويسعى لفعل الخير ومنع الشر وفقاً لشريعة الله، معتمداً في اتخاذ القرارات على مبدأ الشورى، والتعامل مع الآخرين بنزاهة وعدالة (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014,p.51)، قال تعالى ﴿وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ﴾ (الرحمن ٨) وقال ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ءَاعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (المائدة ٨).

ويشير (آل زاهر، ١٤٢٩) إلى أن الأركان الستة للإيمان المتمثلة في الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره، تعد أساس الأقوال والأعمال لدى القائد، وتوجهه نحو التقوى والإيمان، قال تعالى ﴿وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَقَدْ وَصَّيْنَا الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتٰبَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَإِيَّاكُمْ أَنْ اتَّقُوا اللَّهَ وَإِنْ تَكْفُرُوا فَإِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ غَنِيًّا حَمِيدًا﴾ (النساء ١٣١)، وتنعكس أهمية العقيدة الإسلامية على سلوك القائد من خلال استعانه بالله في جميع أفعاله، والالتجاء إليه ودعوته في السراء والضراء والثبات الأخلاقي الدائم، وإتباع الإيمان بالعمل، ويأتي الإيمان بالله وربوبيته وألوهيته وأسمائه وصفاته موجهاً لإيمان القلب وعمل الجوارح وقول اللسان فالله هو المستحق للعبادة دون سواه فالله يرى ويسمع ويعلم ما ينويه القائد ويخطط له، فهو حكيم فيما يقرره ويقدره، وكل ذلك يجعل القائد أكثر اتزاناً وثباتاً ومراقبة لله وإنصافاً للآخرين (ص٢٨٠).

ويؤثر الإيمان باليوم الآخر على سلوك القائد وتوجهاته وأفعاله، فالإيمان بالحساب والجزاء يوجهه للالتزام بمنهاج الله وأحكامه وتشريعاته، ويجرّص من خلال تصرفاته على تحقيق مراد الله وتشريعته فيتوخى الصدق والعدل والأمانة والرحمة والتعاون وسائر الأخلاق الطيبة في تعامله مع الآخرين، كما انها تعزز الرقابة الذاتية الحقيقية المنحرفة من الزيف والنفاق (الجهني، ١٤٣٠، ص٧٠).

وحقيقة الإيمان التي يتحقق بها وعد الله في قوله تعالى ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّٰلِحٰتِ لَهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرٌ عَظِيمٌ﴾ (المائدة ٩) تستهدف النشاط الإنساني كله وتوجهه، فمتى ما استقرت في القلوب تحولت إلى طاقة دافعة قوية للعمل والإنتاج، ومتى ما صحت عناصر الإيمان في النفس استقامت الأساسيات الكبرى للقائد وسلك طريق الخير والرشاد واستطاع التحكيم بأنواع سلوكه المختلفة (الحلواني، ٢٠٠٨، ص١١٧-١٢١).

ومما يميز القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي ويعزز الروحانية والسمو الأخلاقي هو صفاء النية وخلوصها لله تعالى، فالإخلاص في النية شرط العمل وصحته قال الرسول ﷺ "إنما الأعمال بالنيات وإنما

لكل امرئ ما نوى" (عامر، ٢٠١٢، ص. ٢١٧)، وترتبط الروحانية ارتباطاً وثيقاً بالقائد المسلم والموظفين معه مما يؤثر إيجاباً على مستويات الالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة والوفاء بمهامها (محيسي، ٢٠١٥)، فالروح المهذبة أساس للمادية المهذبة، كما أن الإسلام يجعل العلاقة بين الإنسان وربّه تقوم على فكرة الأزلية، حيث كلف الإنسان بالأمانة منذ الأزل ولذلك منح الله الأرض لعمارها وتكون مقراً للاستخلاف فيها ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ﴾ (هود ٦١) (أبو سن، ٢٠٠٦، ص. ١٥).

وتتجه القيادة المتسامية من داخل القائد إلى الخارج (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014,p51) وهو ما يؤكد الفكر الإسلامي في القيادة من خلال التأكيد الكبير على الرقابة الذاتية وقيادة الذات وتهيئة الموظفين لتقديم الخدمة دون وجود القائد وغياب مراقبته المباشرة، ويدل على ذلك قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء ١) وتتمثل أيضاً في قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء ٥٨) وقال ﷺ في الإحسان " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك " متفق عليه، وقال " لَنْ تَزُولَ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ أَرْبَعِ خِصَالٍ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَ أَفْنَاهُ ؟ وَعَنْ شَبَابِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ ؟ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ ؟ وَعَنْ عِلْمِهِ مَاذَا عَمِلَ فِيهِ " رواه الترمذي " وما يميز الرقابة الذاتية في الفكر الإسلامي قيامها على الوازع الديني مما يضمن لها الدوام في كل زمان ومكان (آل سعود، ٢٠١١، ص. ٣٨-٣٩).

وبما أن القرآن الكريم هو المرجع الأول لمنهجية الحياة في الإسلام فإنها تحدد الصفات المثالية للقائد، وتحدد العوائد الروحية والمعنوية والمادية والمآلات في الدنيا والآخرة، وتعتمد على رؤية شمولية لا تقتصر على أهداف المؤسسة فقط بل تتعداها إلى غايات الحياة نفسها ومعاني الوجود، وتنسجم مع القيم الكبرى كالعدل والرحمة (البكري، ٢٠١٨، ص. ١٦٠-١٦١)، وعلى الرغم من التشابه في بعض الجوانب بين القيادة المتسامية في الفكر الغربي والفكر الإسلامي إلا أن الإسلام يذهب لأبعد من الصفات القيادية الداخلية للقائد إلى إضافة القدرات والصفات البدنية والجسمية لمقومات القيادة (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014,p.51)، قال تعالى ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنْتَىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةَ مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُوتَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة ٢٤٧).

وتبلغ القيادة المتسامية بالقائد مستوى السكينة والطمأنينة والراحة وتجاوز الذات، وبلوغ مستوى العلاقات ما وراء حدود " أنت وأنا " والتجاوز إلى عالم أكبر، ويبرز ذلك في الفكر الإسلامي من خلال الحلم، فهو يسهم في ضبط النفس من شدة الغضب، ويترك الانتقام من الجهال والسفهاء ﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾ (الفرقان ٦٣) ومن صوره الإعراض عن

الجاهلين، ومقابلة الإساءة بالإحسان، قال تعالى ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت ٣٤)، من صورته كظم الغيظ والعفو عن المسيء مع القدرة عليه، قال تعالى ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (آل عمران ١٣٤)

وبناءً على ما سبق يمكن 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:

- انطلاقها من مبادئ القرآن الكريم وسنة النبي ﷺ 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 عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ يَدْرَسُ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَمٍ لِلْعَبِيدِ﴾ (فصلت ٤٦)، 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 والأخلاق حتى يكونوا قدوات للبشرية كلها ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَمِمَّا يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ (النحل ١٢٠)، ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ﴾ (الأنبياء ٧٣)، ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب ٢١).

ويتفق هذا مع دراسة آل زاهر (٢٠٠٩) والتي هدفت لبناء تصور مقترح لتطوير القائد التربوي المستنير في ضوء المنهج الإسلامي والفكر التربوي المعاصر، والتي حددت الأسس التي ينطلق منها القائد التربوي المستنير، والتي تسهم في إبراز شخصيته المتفردة كإداري مسلم، وانطلق من الأسس العقديّة، والتشريعية، والخلقية، والتنظيمية، والمصلحية، ومن ضمن ما خلصت الدراسة: أن القرآن الكريم يعتبر المصدر الأول في

توجيه سلوك القيادة التربوية المستنيرة، وأن القيادة التربوية المستنيرة لها تأثيرها على السلوك التعليمي والتربوي، وذلك من خلال أثر قوة العقيدة الإسلامية في توجيه القائد نحو الاتزان السلوكي والمراقبة والإلتقان والإنصاف، واستشعار مهمة الاستخلاف التي حُص بها الإنسان، إضافةً لوجود العديد من الأساليب والطرق والنماذج القرآنية التي تعطي القائد منهجية في حل المشاكل وطرق التعامل بالرحمة والإحسان والرأفة والدعوة والإصلاح، وأيضاً لأهمية إيمان القائد المستنير بقدرات وإمكانات وطاقت الموظفين في المؤسسة التعليمية والتي تشكل نظاماً متكاملًا لتحقيق أهداف الجهود والنشاطات العلمية والإدارية والبحثية وفعاليتها.

كما تشير دراسة البكري (٢٠١٨) إلى الصفات القيادية المستمدة من القرآن الكريم، والتي يكتسب منها القائد قوته القيادية، واستنبطت الدراسة (٧٨) مصدراً لقوة القائد المسلم، وأكدت الدراسة بأن الرؤية القرآنية حددت السمات المثالية والأعمال الصالحة، فيما يلاحظ في التصنيفات المعاصرة نسبة المعايير الأخلاقية للقيادة، بحسب الأبحاث والمرجعيات الفكرية ونتائج الأبحاث، إضافة لتأكيداها على الدور القيادي للمرؤوسين وأهمية سماتهم الشخصية التأثير القيادي، كما يهتم بالهدف، والحرص على مصلحة المؤسسة، والمبادرة، والاحترام والشفافية في الحوار وغيرها، وهذا ما تهدف إليه القيادة المتسامية في مستوياتها الثاني والثالث المتمثل في قيادة الآخرين والمؤسسة، والتأثير المتبادل بين القائد والأتباع.

وتؤكد دراسة (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014) انطلاق مبادئ القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي من القرآن الكريم وسيرة الأنبياء عليهم الصلاة والسلام مقارنة بالفكر الغربي، حيث تناولت الفرق بين بعض النظريات القيادية في الفكر الغربي والإسلامي وهي: الموقفية والتحويلية والتبادلية والخادمة والمتسامية، وبينت الدراسة بأن القيادة المتسامية تنطلق من تعاليم القرآن الكريم، وربطت القائد بالله وقوته، وحددت الصفات الواجب توافرها في القائد لتدفع الآخرين لاتباعه كالتواضع والنزاهة والشجاعة والصبر والطموح ومهارات الاتصال والحكمة، وتقديم الخدمة، والتأكيد على أن يكون القائد قدوة حقيقية لأتباعه.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

فيما سبق من دراسات متعلقة بالإطار النظري للبحث في متغير القيادة المتسامية، وما اتضح من نتائج لتلك الدراسات والتي أمكن الاطلاع عليها، فإن متغير القيادة المتسامية لا يزال بحاجة ماسة إلى مزيد من البحث وبخاصة في الأدب التربوي العربي وذلك لندرة الدراسات فيها – في حدود علم الباحث.

- أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
- يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناول القيادة المتسامية أو أحد أبعادها، باعتبار دورها البارز في تطوير وتحسين العمل المؤسسي، وتملك القدرة في مواجهة التحديات والاضطرابات على كل المستويات.

- يتفق مع دراسة العازمي (٢٠١١)، ودراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة (Liu,2007)، ودراسة أبوردن (٢٠٠٣) في الكشف عن توافر أبعاد القيادة المتسامية والمكونة من ثلاثة محاور رئيسية هي " القيم، السلوكيات، الروحانية "، كما يتفق مع دراسة (Gibson,2011)، ودراسة (Baguio,2009)، في تناولها للبعد الروحي ومدى تأثيره على القائد المدرسي، كما يتفق مع دراسة (Beckwith,2010) في دراستها للقيادة المتسامية كنموذج للتحويل التنظيمي، وفي الكشف عن أحد أبعاد القيادة المتسامية وهو الروحانية، كما يتفق هذا البحث مع دراسة (Patton,2009) في وضع القيادة المتسامية كأحد الأنماط التي يسعى الباحث للكشف عن مدى تطبيقها لدى قادة مدارس الطفولة المبكرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الأنماط هي القيادة التبادلية والتحويلية والخدمة والظرفية والمتسامية، كما يتفق مع دراسة (Isebor,2018) في تناول بعد الروحانية والسمو الأخلاقي وهو أحد أبعاد القيادة المتسامية، ومع دراسة عيسى (٢٠١٦) والتي هدفت للكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والإيمان/ الأمل، والإيثار) بجامعة الطائف وهو أحد أبعاد القيادة المتسامية الثلاثة.
- ويتفق أيضاً مع الدراسات السابقة في أداة البحث وهي الاستبانة وفي المنهج الوصفي كدراسة (Tehubijuluw,2014)، ودراسة العازمي (٢٠١١)، ودراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة أبوردن (٢٠٠٣)، ودراسة عيسى (٢٠١٦)، ودراسة (Liu,2007)، ودراسة (Gempes & Jawadin,2016)، ودراسة (patton,2009)، ودراسة (Racelis,2017)، ودراسة (Gibson,2011)، ودراسة (Baguio,2009).
- كما يتفق في استهداف المعلمين ضمن الفئة المستهدفة بالاستبانة مع دراسة العازمي (٢٠١١) ودراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة (Gibson,2011)، ودراسة (Baguio,2009)
- ويتفق في استهداف المدارس الثانوية مع دراسة العازمي (٢٠١١) ودراسة عبدالله (٢٠١٧) ودراسة (Baguio,2009).
- ويتفق مع دراسة آل زاهر (٢٠٠٩) في بيان صفات القائد المسلم " المستنير " انطلاقاً من الفكر الإسلامي في إعداد القائد، ومع دراسة البكري (٢٠١٨) والتي هدفت لاستنباط مصادر قوة القائد المسلم في القرآن الكريم، ومع دراسة (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014) في بيان الأصول النظرية للقيادة المتسامية في الفكر الإسلامي المنطلق من القرآن والسنة وسيرة الرسول ﷺ، والفرق بينه وبين الفكر الغربي في منطلقات القيادة المتسامية.

١- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة دراسة (Tehubijuluw,2014)، ودراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة العازمي (٢٠١١)، ودراسة (Liu,2007)، ودراسة (Gempes & Jawadin,2016) في الهدف الذي من أجله تم تناول القيادة المتسامية، فالبحث الحالي يهدف إلى الكشف عن واقع القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية وعلاقتها بتطوير عناصر الثقافة التنظيمية، كما يختلف عن

دراسة (patton,2009) لكشفها عن النمط القيادي المتبع من بين عدة أنماط قيادية من ضمنها القيادة المتسامية وليست القيادة المتسامية لوحدها.

■ كما يختلف عن الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقة بين القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية، حيث تناولت دراسة (Tehubijuluw,2014) علاقة القيادة المتسامية بالرضا الوظيفي، وتناولت دراسة العازمي (٢٠١١) العلاقة بالأداء الوظيفي، وتناولت دراسة (Liu,2007) أثر علاقة القيادة المتسامية بالسلوك التنظيمي ودراسة (Gempes &Jawadin,2016)، وتناولت دراسة (Racelis,2017) الكشف عن الدوافع وراء السلوك المتسامي لدى الطلاب الجامعيين في كلية إدارة الأعمال بجامعة الفلبين، ودراسة (Gibson,2011) التي استهدفت الكشف عن الجانب الروحي ومدى تأثيره على أداء القائد المدرسي، ودراسة أبوردن(٢٠٠٣) التي كشفت عن أثر القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة عيسى(٢٠١٦) التي هدفت للتعرف على توافر أحد أبعاد القيادة المتسامية وهو الروحانية (الرؤية، الإيمان/الأمل، الإيثار).

■ ويختلف أيضاً في تناوله للمدارس الثانوية عن دراسة (Tehubijuluw,2014) والتي طبقت على قطاع الأعمال بإندونيسيا، ودراسة (Liu, 2007) التي استهدفت طلبة كلية الإدارة في جامعة جنوب كاليفورنيا، ودراسة (patton,2009) التي استهدفت قادة مدارس الطفولة المبكرة في الولايات المتحدة، ودراسة (Racelis,2017) التي استهدفت طلاب المرحلة الجامعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة الفلبين، ودراسة (Gibson,2011) التي طبقت على القادة والمعلمين في المرحلة الابتدائية بنيوزيلاندا، ودراسة (Beckwith,2010) والتي استهدفت الشركات والمؤسسات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة، ودراسة (Isebor,2018) التي استهدفت الأعضاء التنفيذيين في أكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية، وعن دراسة عيسى(٢٠١٦) والتي استهدفت الموظفين في جامعة الطائف.

■ ويختلف في استخدام أداة البحث الاستبانة عن دراسة (Beckwith,2010)، ودراسة (Isebor,2018) والتي استخدمت المقابلات الشخصية للكشف عن استجابات عينة البحث، ودراسة آل زاهر(٢٠٠٩) التي استخدمت المنهج الاستقرائي التحليلي، ودراسة البكري(٢٠١٨) والتي استخدمت المنهج الاستنباطي في استخراج الصفات القيادية من القرآن الكريم، ودراسة (Abdullah&Salleh&Alsarhi,2014) والتي استخدمت المنهج المقارن لاستخراج الفروق بين أنواع القيادة -ومنها المتسامية- في الفكر الغربي والفكر الإسلامي وجوانب الاتفاق والاختلاف.

٣- أوجه التفرد للبحث الحالي والدراسات السابقة:

يكتسب البحث الحالي تفرد الأكاديمي - بحسب علم الباحث - في كونه:

■ يتناول موضوع القيادة المتسامية كأسلوب أو منهجية قيادية حديثة، في ظل قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع في حدود علم الباحث.

- أول بحث - في حدود علم الباحث- يتناول علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- يتفرد أيضاً في كونه يضع تصوراً تطبيقياً لتطوير ممارسة أبعاد القيادة المتسامية "القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي" لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتأثير هذه الممارسات في تطوير الثقافة التنظيمية المدرسية.

عاشراً: خلاصة البحث:

تم استعراض العديد من المحاور المتعلقة بالقيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقياتها وعلاقتها بأنواع القيادات الأخرى وآليات تحسين القيم والتوجهات والسلوكيات والروحانية "السمو الأخلاقي"، وعلاقتها بتطوير مجالات العمل المؤسسي، والقيادة المتسامية من الفكر الإسلامي، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- التأثير الإيجابي للقيادة المتسامية على المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة.
- تكريس القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار، وإثارة الدوافع الجوهرية لدى القائد والمعلمين.
- تحقيق السمو الروحي والأخلاقي لدى المعلمين وإيجاد المعاني السامية لأعمالهم وتكريس مبادئ العضوية والتسامي عن المصالح الشخصية.
- التأكيد على مبادئ الخدمة للآخرين والتعاون والتآزر معهم.
- التسلسل التاريخي لنشأة المفاهيم الحديثة للقيادة، ومن ضمنها القيادة المتسامية والمنسجمة مع التوجهات العالمية في القيادة، وتجاوز المحيط البسيط للمدرسة إلى المجتمع الأكبر على مستوى الوطن والعالم.
- ارتباط القيادة المتسامية بأنواع القيادة الأخرى كالتحويلية والتبادلية والأخلاقية والروحية والبدائية والاستراتيجية والخدمة وتأثير هذه العلاقة في تكوين نموذج قيادي يسهم في تطوير الأداء القيادي لدى قائد المدرسة.
- التأثير الإيجابي للقيادة المتسامية في زيادة إنتاجية المعلمين، والتمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، والالتزام التنظيمي، والإسهام في الاستدامة العالمية من خلال التأكيد على المحافظة على الموارد المادية والبشرية والاستغلال الأمثل لها.
- تعزيز الدوافع الداخلية لدى القائد المدرسي وأثره على إثارة دوافع المعلمين، وتأكيد الوعي الروحي لدى فرق العمل من أجل التضحية لتحقيق الأهداف العليا في العملية التعليمية.
- بناء الصفات القيادية المتسامية للقائد المدرسي كتفهم حاجات الموظفين، والشجاعة والثبات، والقدرة على فهم احتياجات العملاء، والرؤية المستقبلية الطموحة والشجاعة، والتفكير الإبداعي، والاستقامة والقيادة الذاتية، والحكمة المرونة، والإنسانية.

- قدرة القائد المدرسي على فهم المستويات القيادية للقائد المتسامي والتدرج في النضج القيادي من قيادة الذات إلى قيادة المعلمين والعاملين إلى قيادة المدرسة كمؤسسة تربوية بكافة مدخلاتها وعملياتها.
- التأسيس للقيادة المتسامية في ممارسات المدرسة من خلال بناء منظومة من القيم والتوجهات السامية والعمل على تطبيقها كسلوك عملي والمحافظة على السمو الروحي للقائد وللمعلمين من خلال الوعي الذاتي والإيمان برسالة المدرسة وأهدافها وقدرات الموظفين وجهودهم، والانطلاق من الأخلاق الإسلامية المرتبطة بالثواب والجزاء الدنيوي والأخروي.
- ارتباط القيادة المتسامية في الفكر الإسلامي بالمنهج الرباني في أخلاقيات القيادة، وارتباط القائد المدرسي بالرقابة الإلهية وبمنظومة قيمية راقية في التعامل مع الآخرين، كالصدق والأمانة والنزاهة والإنصاف والاحترام والعدالة وحب الخير للآخرين، وغيرها من الصفات المستمدة من القرآن الكريم ومن سيرة الرسول ﷺ.

المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن هوية المدرسة وطريقة تفكير الموظفين فيها وترسم ملامح الأداء من كافة عناصرها البشرية، ويتحدد من خلالها الآفاق المستقبلية التي تطمح لها المدرسة، وتم في هذا المبحث تناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها وعناصرها ومراحل تكوينها وأنواعها، والمحددات التي تتكون الثقافة بناءً عليها، والمداخل التي يتم قياس ثقافة المدرسة في ضوءها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداداً لكلمة ثقافة المستمدة من علم الأنثروبولوجي والاجتماع، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية، فالثقافة في علم الأنثروبولوجي هي أسلوب حياة الأفراد والجماعة، وتشير إلى ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات (مُجَّد، ٢٠١١). وتعود الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية إلى الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤ التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل (بوفلجة، ٢٠١٣، ص ٣٤)، واستخدم هذا المصطلح من قبل بعض الباحثين في شؤون المنظمات وبعض المديرين للإشارة إلى المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص أو ما تتبناه المؤسسة من قيم ومعتقدات، ولم يستخدم مصطلح الثقافة في المؤسسات والمنظمات إلا سنة ١٩٧٠ بواسطة Davis Stanley الذي عرفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد دليلاً للأفراد في المؤسسة وينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة (بوطوطن، ٢٠١٤، ص ٣٥).

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 سببه 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، ٢٠١٣، ص ٦١).

ويصف (Agwu, 2014) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وتصرفاتهم في مكان العمل (العبيدي، ٢٠١٦، ص ١٠). ويرى سلامة (٢٠١٥) بأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستويات الأداء التنظيمي للعاملين، وتحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من أجل السعي لتحقيق الأهداف المكلفين بها وتحقيق أهداف المؤسسة (ص ٣٨).

ويشير العتيبي (٢٠٠٦) إلى إسهام الثقافة التنظيمية في توحيد جهود الموظفين وتناغم اساليبهم في التعامل مع القضايا والمشاكل التنظيمية التي تواجههم (ص.٤٤٢).

وتمثل الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر بمرور الوقت، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث توجد منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم الإداري حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (رمضان، ٢٠١٣، ص.٦٣٤)

ويشير الغويل (٢٠١٥) إلى أن الثقافة التنظيمية تنتج من تفاعل ما بين الإدارة العليا والمتمثلة في رأس الهرم وباقي الإدارات بشرط تمسكهم بالقيم والمعتقدات الراسخة تاريخياً داخل المؤسسة، ينتج عنها أعمال بصفاتها تسمى ثقافة تنظيمية، ويتم نقل هذه الثقافة إلى جميع الموظفين فيتأثرون ويؤثرون بها على الآخرين داخل المؤسسة (ص.٩٩).

ويشير حامد (٢٠٠٩، ص.١٩٧) إلى أن الثقافة التنظيمية المدرسية تعتبر نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد والشعائر التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي.

ويتضح من العرض السابق لمعاني وخصائص الثقافة التنظيمية بأنها تعد إحدى أهم المكونات الأساسية للمؤسسات التعليمية وبخاصة المدرسة الثانوية، لما لها من أثر فاعل في تطوير الممارسات، وتنظيم التفكير الجماعي للعاملين، فهي تمثل المعتقدات، والقيم، والأعراف، التي نشأت من خبرات السنين الماضية وممارسات القائد والموظفين على امتداد الخط الزمني لنشأة المدرسة، وتمت نمذجتها ليسير عليها كافة الموظفين وتم تطبيقها كممارسات واقعية، وتمثل بمرور الوقت نقاط القوة التي تتفرد بها المدرسة عن غيرها من المدارس، كما تعتبر بوصلة تسهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات وطريقة التعاملات داخل المدرسة وخارجها، وتنظيم عمليات المتابعة الخارجية والرقابة الذاتية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يتحرك فيه القائد وفرق العمل، فالسلوك الإنساني يتكون وينتبع بخصائص الثقافة التي تحيط به، وحين يسلك القائد نمطاً قيادياً معيناً فهو واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة.

وتقدم الثقافة التنظيمية إطاراً فعالاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وتعتبر قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث تحفز وتدعم أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، وتؤثر القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم على قدرة المؤسسة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة، و تؤدي دوراً مهماً في تماسك الموظفين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وتشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية

بالأهداف التنظيمية، إضافة إلى مساعدتها على الانسجام مع المتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية (مُجد، ٢٠١١، ص١).

وبرغم أن الثقافة التنظيمية تعد تكاملاً معقداً غير خطي لأي مؤسسة إلا أنها تعكس القيم المشتركة والمعتقدات والرموز والتقاليد، وفي الوقت الذي تعبر فيه عن راس المال الروحي إلا أنه يمكن لمسها وملاحظة آثارها من خلال أداء المؤسسة ومستوى تميزها (Ghinea & Bratianu, 2007, p273).

وتمثل الثقافة التنظيمية جزءاً من المؤسسة وملك لها ويمكن التغيير فيها بناءً على ثقافة الأعضاء والقائد، كما أنها تمثل جذر المؤسسة فكل ما يتم داخل المؤسسة نابع من هذه الثقافة ونتاج منها (المومني، ٢٠١٧، ص٤٢٦).

وتبرز أهميتها أيضاً كما يشير العطار (٢٠١٣) في أنها تعد دليلاً للإدارة والموظفين، وتؤدي دور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، وتمثل إطاراً تنظيمياً بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ومستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات، كما تسهل مهمة الإدارة والقائد، وتساعد المؤسسة على قبول التغيير، فكلما كانت المؤسسة مرنة متطلعة للأفضل وللمنافسة كانت أقدر على التغيير، إضافة لمساهمتها في توجيه القائد لاختيار الموظفين الأكفاء والمبدعين.

كما تعد تعبيراً عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما، وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الأفراد، وتحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم (حمزة، ٢٠١٦، ص١٧٥).

ويورد العامري والغالي (٢٠٠٨، ص١٢٥) أدواراً مهمة للثقافة التنظيمية في تعزيز نجاح المؤسسة تتمثل في الآتي:

- **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- **إيجاد شعور بالتوحد:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء:** ويأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

وتعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد ضمن شروط وخصائص المؤسسة، وتعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد الموظفين حول الأحداث التي تحدث في محيطهم، وتشكل إطاراً مرجعياً يساعد الأفراد على تفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، حيث أنه لا يمكن توقع التصرفات وطريقة التعامل دون معرفة الثقافة التي ينطلق منها الفرد (العميان، ٢٠٠٤، ص. ٣١٣).

ويشير هوفستيد (Hofstede) إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برجة ذهنية في البيئة التنافسية وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية (بركة، ٢٠١٥، ص. ٧٢).

ولا تقل المؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى في أهمية الثقافة التنظيمية، حيث تبرز في المدرسة من خلال محتوى الثقافة التنظيمية ومن خلال وظيفة المدرسة، وما تحويه من المبادئ، والقيم، والأعراف، والتقاليد، والعادات، والشعائر التي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها، ويؤكد أبو الوفا وآخرون (٢٠١٠، ص. ٢١٢) بأن الثقافة التنظيمية تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المدرسة أو فشلها، فهناك ارتباط بين نجاح المدرسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها للالتزام والعمل الجاد، ويتحقق ذلك من خلال نشر ثقافة إيجابية تنمي المعلم مهنيًا عن طريق تنمية العلاقات الانسانية والتدريب المستمر والقيادة المدرسية الداعمة، ويؤكد (Gurel&Negis-isik,2003) مدى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على المدرسة وعلى صفات القائد المدرسي ومدى إسهامها في حل المشاكل المدرسية.

وترتبط أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة بالفاعلية التنظيمية، فهي تؤثر في تحصيل الطلاب، والإنجاز، والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق الواحد، والتعامل الديمقراطي بين المعلمين والطلبة والمعلمين أنفسهم، وتحقيق الإبداع الذاتي (عليان، ٢٠١٢، ص. ٢٨)، وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على التحصيل الدراسي للطلاب، فالثقافة التعاونية وارتباطها بالقيم والرؤية والأهداف المشتركة تسهم في فاعلية المدرسة ورفع المستوى الدراسي للطلبة (Bland,2012,p.80).

وتؤثر الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحفيز الإبداع الإداري، فكلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى الإبداع الإداري (العلي، ٢٠١٤، ص. ٨٠١)، كما تسهم في دمج المعلمين - وبخاصة الجدد منهم - في خطط المدرسة وطريقة تنفيذ مهامها وتعزيز التعلم والنمو المهني، ويشير الغريب وآخرون (٢٠٠٥، ص. ٢٣٦) إلى أن ثقافة المدرسة تساعد المعلمين الجدد على تدعيم التعلم المهني وتعزيز الثقافة التعاونية، وتمكن القائد المدرسي من إشراك المعلمين في وضع الأهداف وتحقيق البيئة التربوية الإيجابية التي تسهم في تطوير المعلمين وإتاحة الفرصة أمامهم للتخطيط المشترك وتنفيذ ورش العمل، وإشراكهم في المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتلمس احتياجاتهم المهنية واقتراح آليات التطوير المناسبة لهم.

وتساعد الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحول كل العناصر المكونة للمؤسسة إلى كل متكامل يحفز وينتج ويدفع نحو الهدف، وخاصة في المؤسسة التعليمية فالتأثير للثقافة التنظيمية مؤثر وبالغ الأهمية لأنها تدخل في مجريات العمل بدءاً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات (عيد، هيبه، ٢٠٠٤، ص ٢٤).

وبناء على ما سبق فإن فهم الثقافة التنظيمية المدرسية يساعد القائد المدرسي في بناء منهجية واضحة للعمل تنطلق من القيم والمعتقدات والأعراف السائدة والمتناقلة بين أعضاء الفريق، وتسهم في بناء توقعات مستقبلية واضحة للأفراد والمدرسة، وكلما تبنت القيادة المدرسية ثقافة إيجابية أدى ذلك لرفع مستوى الإنجاز والانتاجية، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، إضافة لرفع مستويات الربط بين ثقافة المدرسة وثقافة الإدارة العليا والسياسات العامة للتعليم، والتكيف الإيجابي مع البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.

ويتفق ما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية مع دراسة آل راشد (٢٠١٠) والتي هدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للمدارس الثانوية للبنات بمنطقة أبها التعليمية في أبعاد (الرؤية والرسالة والأهداف) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عدد (١٢٨) من الهيئة الإدارية، وعدد (٥١٠) من معلمات المرحلة الثانوية للبنات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي للمدارس الثانوية، وجاءت كافة العناصر بدرجة عالية (الرؤية والرسالة الأهداف)، وأوصت بأهمية تبني كل مدرسة لثقافة تنظيمية تتلاءم مع المجتمع المحيط بالمدرسة، وضرورة التوجه من المركزية إلى اللامركزية ومنح المدارس الثانوية صلاحيات للممارسة الإدارة الذاتية.

ويتفق أيضاً مع دراسة الغيث (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف علاقة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بالرضا الوظيفي للمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من فئتين هما: جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق التعليمية (الشمال، الوسط، الغرب، الشرق) في مدينة الرياض وبلغ عددهم (٢٢٢) مديرة، أما الفئة الثانية فتكونت من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في ذات المناطق التعليمية وبلغت عينة المعلمات (٣٢٠) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسة للمعلمات والإداريات لتعريفهن بحقوقهن وواجباتهن ومسؤولياتهن تجاه وظائفهن وزميلاتهن وطالباتهن.

وتؤكد دراسة (Hwang,2007) التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والأثر الإيجابي في الإصلاح التنظيمي للمدارس الثانوية الشاملة واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم التطبيق على ٥٤٥ معلماً ومعلمة، وأوصت الدراسة بأهمية رفع مستوى الثقافة التنظيمية للمدارس.

وتشير دراسة (Wijayati et.al, 2013) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير السلوك القيادي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلم، وأجريت الدراسة على ١٤٢ معلماً بالمدارس الثانوية بمدينة ديوك، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً وإيجابياً للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في مدينة ديوك، وأن أي زيادة في الثقافة التنظيمية ستبعتها زيادة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلم.

دراسة (Gurel&Negis-isik, 2003) والتي هدفت لوصف الثقافة التنظيمية في المدرسة الابتدائية الشاملة، ومدى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على المدرسة، وعلى تنمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين، وإيجاد مواقف مشتركة لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، والتأثير الإيجابي على صفات القائد المدرسي

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير العديد من الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ست محددات للثقافة التنظيمية هي: التاريخ والملكية، وحجم المؤسسة، والتكنولوجيا المتوفرة، والطقوس والاحتفال بالمناسبات، والأفراد وما يحملونه من قيم، والبيئة الداخلية والخارجية، والغايات والأهداف (رمضان، ٢٠١٣، ص٦٣٦).

وتؤثر التنشئة الاجتماعية المستمرة التي يخضع لها الفرد في المؤسسة وتسهم في تقوية وتعزيز بعض القيم المبادئ لديه، إضافة للعمر التنظيمي فالمؤسسة القديمة أقدر على تشكيل ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة والتي مازالت في مراحل نموها الأولى، ويؤثر التغيير التنظيمي في تشكيل ثقافة المؤسسة فكلما كثر مثلاً تغيير القيادات أو التسرب وترك العمل كلما ضعفت ثقافة المؤسسة بخلاف المنظمات المستقرة الجاذبة لرأس المال البشري، كما تؤثر التغييرات المستمرة للوائح والأنظمة على استقرار وثبات الثقافة التنظيمية، وتلعب البيئة الخارجية ومدى استقرارها دوراً مهماً في الاستقرار الداخلي، فاستقرارها يسمح بظهور ثقافة تنظيمية داخلية مميزة. (السواط والعتيبي، ١٩٩٨، ص٦٠).

ويضيف (بوراس، ٢٠١٣؛ وبوطوطن، ٢٠١٤) بأن هناك عناصر أخرى تسهم في تحديد الثقافة التنظيمية وبنائها كالعادات والتقاليد والشعائر والأساطير والطرائف والنكت والرموز والقصص والحكايات، والاعراف والقوانين.

وفي ذات السياق يمكن لقصص التراث أن تؤثر في تحديد الثقافة التنظيمية، وتستخدم هذه القصص كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه القديم وثقافته ومجتمعه لاستخلاص العبر والدروس، إضافة للبطولات والرموز الاجتماعية وتمثل قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والذين يقتدى بتاريخهم في المؤسسة (ساسوي، ٢٠١٢، ص٢٥)، وتشكل الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل بين العديد من العناصر والاعتبارات كالصفات الشخصية للأفراد وما يتمتعون به من قيم ودوافع، واهتمامات، إضافة لخصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة الذي ينعكس على نمط

الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات من وإلى الإدارة، والمكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد، والأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة والتي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع (أبو بكر، ٢٠٠٨، ص ٨٢)، إضافة لأخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج من العادات والممارسات، كما تتكون من الثقافة الجهوية والثقافة الوطنية والثقافة المهنية والثقافة الفردية للقادة (دنيا، ٢٠١٤، ص ٧٠).

وتسهم العديد من المحددات في تشكيل الثقافة التنظيمية منها:

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فإذا كانت المؤسسات مثلاً تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء فلا بد لها من التركيز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (الكردي، ٢٠١١، ص ٢٩).
- **المعايير:** وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك فإذا كان المعيار الذي يحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ كالتعاون مثلاً والتكامل والتي يتم نشرها وترسيخها بين المعلمين.
- **القوانين:** وهي قواعد مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل التنظيم وتستخدم للفصل في النزاعات والانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.
- **نظام التحكم:** وهي مجموعة القواعد التي تشكل الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المؤسسة (تاويريت؛ بومعراف، ٢٠١٤، ص ١١٨).
- **محددات تشكيل الثقافة التنظيمية المدرسية:**

تعتبر اللوائح والأنظمة والسياسات التعليمية المكون الأهم للثقافة المدرسية، فهي ترسم الملامح العامة للإنجاز والأهداف والتوقعات التعليمية من القائد المدرسي وكافة المعلمين، ومع تطبيق وزارة التعليم لمنظومة المؤشرات الإشرافية من الوزارة إلى المدرسة والمعلمين فيها، فإن ذلك يرسم ملامح واضحة للإنجاز المتسلسل في كافة المستويات التعليمية، يحدد هذا التوجه جزءاً من ملامح الثقافة التنظيمية المتغيرة على مستوى المدرسة والتي بدأت تظهر فيها ملامح السرعة والإنجاز والشفافية.

وتسهم العديد من العوامل والوسائل في صياغة ملامح الثقافة التنظيمية على مستوى المدارس الثانوية تحديداً بحكم أهميتها في إعداد الطالب للمرحلة الجامعية أو لسوق العمل وفق توجهات وخطط التنمية للدولة، ومن العوامل التي تسهم في تكوين الثقافة بشكل عام ما يؤكد القريوتي (٢٠٠١، ص ١٦٤):

- ١- **اختيار الموظفين الكفاء:** حيث تعتبر هذه الخطوة أساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والأنماط السلوكية

والخلفيات الثقافية والذين يسهمون في تحقيق أهداف المدرسة، فغير الأكفاء يهددون جوهر قيم المدرسة.

٢- **ممارسات الإدارة العليا:** فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تعد أساساً لطبيعة الثقافة السائدة، فالمكافآت والحوافز والعقوبات والأمانة والإنجاز والعدالة والتعاون والشفافية وعكسها كلها ترسم ملامح تشكيل الثقافة التنظيمية على مستوى المدرسة.

٣- **التنشئة والتطبيع:** عن طريق التدريب ليسهم في تثبيت الثقافة التنظيمية وتأكيداها، ويساعد على تعلم المعلمين لأهداف المدرسة وقيمها وما يميزها عن غيرها من المدارس.

٤- **الطقوس والاحتفالات:** وتبرز على شكل احتفالات متكررة تعزز القيم وتؤكد المعايير الرئيسية، كاحتفالات السنوية، والمناسبات الاجتماعية واللقاءات، والزيارات غير الرسمية، والرحلات خارج أوقات الدوام، ويدخل فيها الاحتفال بالموظف الجديد، أو التوديع أو التقاعد، أو افتتاح مقر جديد.

٥- **القصص:** وغالباً تدور حول الأجيال القديمة المتعاقبة على المدرسة، وتوفر معلومات حول أحداث تاريخية مرت بها، وتساعد الأجيال الحاضرة على فهم الواقع والتمسك بالقيم والثقافة والاستمرارية عليها (حریم، ٢٠٠٤، ص.٣٣٢).

٦- **الرموز واللغة:** وتمثل الرموز أشياء أو أفعالاً أو أحداثاً تساعد في نقل المعاني والربط بمعان معينة لدى الناس، وتسهم الشعارات أو الأسماء أو الإشارات وغيرها في بيان هوية ورسالة المدرسة، وأما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين الأعضاء يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وتعكس هذه المعاني ثقافة المؤسسة (حجازي، ٢٠١٥، ص.١٥)، ويرى كل من (Marcu & Iorgulescu, 2018, P.73-75) بأن اللغة تتضمن كلمات وتعبيرات محددة تستخدمها فئات اجتماعية معينة وفي مجال محدد للتداول، ولكل مؤسسة لغتها الخاصة التي تتكون باستمرار عمرها المؤسسي، فالتواصل في بيئة المؤسسة يعتمد على استخدام شيفرة معينة مشتركة، وتسهم الرموز والمصطلحات في إضفاء طابع مهني على المعلمين، ويدخل ضمن الرموز الإيماءات والأشكال والأشياء المادية الأخرى التي لها معنى خاص بالثقافة.

٧- **البيئة المادية:** وهي الأشياء التي تحيط المعلمين وتقدم لهم إثارة حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، ويدخل فيها التصميم الداخلية للمباني وديكورات المكاتب ومقرات عمل الأفراد (حریم، ٢٠٠٤، ص.٣٣٢).

٨- **أخلاقيات وقيم الأفراد** التي تستمد من الأصدقاء والمجتمع.

٩- **أخلاقيات وقيم المهنة** التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.

١٠ - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي، أو ما ينتج عنه من العادات والممارسات (بن معتوق والدارجي، ٢٠١٦، ص. ١٧٧).

١١ - خصائص البناء التنظيمي، والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات من وإلى الإدارة (سالم، ٢٠٠٦، ص. ٢٠٠).

وعليه فإن المحددات السابقة تمكن القائد المدرسي من معرفة منطلقات المدرسة في بناء ثقافتها التنظيمية، وتسهم في تأسيسه لثقافة تنظيمية قوية، واضحة القيم والمعتقدات والافتراضات، واختيار البرامج التدريبية التي تسهم في تطبيع المعلمين وفق قيم المدرسة وتوجهاتها، والعمل على تعزيز القيم وتأكيداتها وفق قائمة القيم المرصودة في الخطة الاستراتيجية للمدرسة، إضافة لتكوين شعارات تبرز هوية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتجويد تفاصيل البيئة المدرسية بصورة تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، كما يمكنه توظيف الاحتفالات المدرسية والمناسبات الاجتماعية في تعزيز القيم التنظيمية، واستغلالها في إبراز هوية المدرسة، إضافة للاستفادة من قصص النجاح السابقة على يد القادة أو الأجيال السابقة من المعلمين في تأكيد الثقافة التنظيمية للمدرسة.

رابعاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

يمر تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة بعدة مراحل وترتبط بتطور تنظيم المؤسسة والقيم التي تحكم هذه المؤسسة، وترتبط هذه المراحل كما أشار بن معتوق والدارجي (٢٠١٦، ص. ١٧٤) ومركمال (٢٠١٣، ص. ٥٦) بتطور الفكر الإداري حيث مر بسبع مراحل أساسية هي:

١- المرحلة العقلانية: وتضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، وتزويده بالحوافز المادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل مجرد آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

٢- مرحلة المواجهة: وبدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وأدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

٣- مرحلة الإجماع في الرأي: واتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى الموظفين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة إلى مفهوم Y,X لترسيخ مجموعة القيم في كل فرضية، وقد يتحول هذا الإجماع كما يسميه (Schein,2004) إلى المصادقة الاجتماعية، فلا تتأكد القيم إلا من خلال التجربة الاجتماعية المشتركة التي تمر بها المجموعة (p.41).

٤- المرحلة العاطفية: وتعتبر هذه المرحلة امتداداً لتجارب هاوثرن (Howthorne 1924-1932) التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت الموظف كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

٥- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والموظفين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٦- **مرحلة التطوير التنظيمي:** وتضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.

٧- **مرحلة الواقعية:** وتعد مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة.

وبناءً على المراحل السابقة يمكن للقائد المدرسي الاستفادة منها في تأكيد الثقافة التنظيمية وتدعيمها، فمن خلال المرحلة العقلانية يمكنه التأكيد على الأنظمة واللوائح والإجراءات وبناء آلية لمتابعتها وتطبيقها والمحاسبة عليها، والاهتمام بالعنصر البشري ومنحه الحقوق التي يستحقها، وتكليفه بالمهام التي تناسب مع طاقاته، ومن خلال المرحلة العاطفية يمكنه التأكيد على المشاعر ومكونات الموظف العاطفية والإنسانية، مرحلة الإدارة بالأهداف يمكنه العمل على توحيد كافة جهود وآراء وتوجهات المعلمين نحو رؤية المدرسة وأهدافها، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات والإجراءات، والتعامل مع البيئة المحيطة وتفهم آليات وطرق المنافسة على مستوى المدارس والإدارة والوزارة.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام عام من المعاني والقيم والمشاركة بين أعضاء الفريق، يسعون للتمسك بها، وتميز بها كل منظمة عن الأخرى، وهذا النظام لا بد وأن يكون له مجموعة من الخصائص، منها:

١- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها ويؤثر بعضها في بعض لتشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الجوانب المعنوية من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجوانب السلوكية من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجوانب المادية من الأشياء الملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص.١٣٢)

٢- **التكاملية:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى إيجاد الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي (حنان، ٢٠١٦، ص.٧١).

٣- **القابلية للانتشار:** ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض، ويتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر (حنان، ٢٠١٦، ص.٧١).

- ٤- **الإنسانية:** فالإنسان هو الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتوياتها، ثم هي بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته، فالثقافة انسانية تتشكل من المعارف والحقائق والخبرات والمدارك والمعني والقيم التي يأتي بها الأفراد للمنظمة، وتتكون جراء تفاعلهم مع التنظيم (العميان، ٢٠٠٤، ص ٣١٠).
- ٥- **الاكتساب والتعلم:** فالثقافة ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، ولكل مجتمع انساني ثقافته المحددة ببعده زماني ومكاني، ويكتسب الفرد ثقافته من الأوساط الاجتماعية التي يعيش فيها ويتنقل بينها سواء الاسرة أو المدرسة أو العمل، وقد يكتسبها بالتعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال التجربة والخبرة والعلاقات والتفاعل مع الآخرين (العميان، ٢٠٠٤، ص ٣١٠).
- ٦- **التكيف:** فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الانسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة المحيطة بالمؤسسة (سالم، ٢٠٠٦، ص ٢٠).
- ٧- **القابلية للتغير:** نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن هذا التغير قد يصادف بعض الصعوبات وذلك لتعود الأفراد على نمط سلوكي معين (سالم، ٢٠٠٦، ص ٢٠)، وتتغير استجابة للمتغيرات الحادثة في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، فكافة عناصر الثقافة المادية وغير المادية قابلة للتغير (وهيبة، ٢٠١١، ص ١١).
- ٨- **جماعية العمل:** فالمؤسسة كيان جماعي يضم عدداً من الأفراد والمجموعات البشرية، وكل مجموعة تشكل ثقافتها التنظيمية التي تؤثر على المؤسسة وأفراد الجماعة على حد سواء، ومن أجل تكوين ثقافة إيجابية قوية لا بد من الاختيار السليم للأفراد (مُجد، ٢٠١١، ص ٨).
- ٩- **القدرة على الابتكار:** وهي عملية تحتاج إلى تقديم أفكار جديدة وخبرات عملية وإيجاد مناخ صحي يساعد على تقديم أفكار خلاقة ومبتكرة (مُجد، ٢٠١١، ص ٨)، إضافة لدرجة تشجيع الأفراد على الإبداع المخاطرة (صحراوي، ٢٠١٢، ص ٤١).
- ١٠- **الانتقائية:** فمع تراكم الخبرات الانسانية وتزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معه الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، مما فرض على كل جيل القيام بعملية انتقاء واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق حاجاته وتساهم في تكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به (دنيا، ٢٠١٣، ص ٦٥).
- ١١- **التفرد:** فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات (دنيا، ٢٠١٣، ص ٦٥).
- ١٢- **الاستقلالية:** فهي مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها، فهي عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه، وتمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصية المرجعية (وهيبة، ٢٠١١، ص ١٠).
- ١٣- **الاستمرارية:** فما تحمله الثقافة من تقاليد أو عادات أو حتى خرافات تتمتع بالقدرة على الانتقال عبر الزمن (وهيبة، ٢٠١١، ص ١٠).

كما أن للثقافة التنظيمية العديد من الخصائص منها: الإبداع والمخاطرة، والانتباه للتفاصيل، والتوجه للنتائج، والتوجه نحو الناس، والتوجه نحو الفريق (الداعور، ٢٠٠٧، ص٧٦).

وتختلف المؤسسات فيما بينها في درجة توافر خصائص وصفات الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام بها، ومن أهمها: درجة المبادرة الفردية ومسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين، ودرجة المخاطرة وتشجيع المستخدمين على الإبداع والتجديد، ودرجة وضوح الأهداف والتوقعات، ومستوى الرقابة والإشراف ودقتهما على الموظفين، ودرجة الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات الأخرى، وطبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وطبيعة نظام الاتصالات، ومستوى تقبل الاختلافات والتسامح مع أصحاب وجهات النظر المعارضة (رتيمي، ٢٠١١، ص٧٠).

وبالنظر في الخصائص السابقة للثقافة التنظيمية فلا بد للقائد المدرسي أن يضعها في الاعتبار من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف والرؤى التي تتطلع إليها المدرسة، فجودة الثقافة ومحاولة استيفائها لتلك الخصائص يسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في نجاح المدرسة، وعلى القائد المدرسي تحديد عدد من الخصائص الواجب توافرها في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص كالقدرة على الابتكار والابداع من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في المجتمع، وخاصة التفرد لتحقيق التنافسية والتميز على بقية المدارس المشابهة والمنافسة لها، إضافة لجماعية العمل من أجل ضمان المشاركة الجماعية من فريق العمل وتجويد اختيار أفراد فريق العمل، والاكتماب والتعلم حتى يبني القائد آليات واضحة لنشر الثقافة التنظيمية الجديدة لدى كافة الأفراد، وتكوين هوية للمدرسة تميزها لدى المستفيدين وأولياء الأمور

سادساً: عناصر الثقافة التنظيمية:

باستعراض الأدب التربوي نجد بأن هناك شبه توافق على أن الثقافة التنظيمية تتكون من المعتقدات والقيم والأعراف والتوقعات، وبعضهم أغفل جزء منها وبعضهم أضاف عليها بعض العناصر كالفلسفة والعادات وطرائق التفكير والاتجاهات.

١- **القيم التنظيمية:** وتعد المكون الأساسي للثقافة والتعبير الحقيقي لاتجاهات وأفكار الموظفين وممارساتهم، وهي التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد (العبيدي، ٢٠١٦، ص١٠٠) ويقصد بها الأفكار التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وتصل هذه إلى أعضاء المؤسسة من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، ويتوقع أن يتم تبنيتها من قبل أعضاء المؤسسة خاصة عندما يكون لديهم قناعة وانتماء لمنظمتهم، كما تعمل القيم على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعتبر أحد ضوابط سلوكياته أثناء إنجاز الأعمال داخل المؤسسة (العنزي، ٢٠١٧، ص٢٨٦).

وتؤدي القيم دوراً فاعلاً في ثقافة المؤسسة وتوجيهها التوجيه الصحيح، حيث تمثل القوة المحركة والمؤسسة للسلوك، وتسهم في تحديد الأهداف والسياسات، بحيث تنسجم الأهداف مع القيم، كما تبرز الاختلافات ما بين الحضارات والمجتمعات، وتعد المعيار الثقافي الذي يساعد على المقارنة بين الممارسات السلوكية،

وتساعد على المفاضلة بين المواقف المختلفة وتحديد السلوك المرغوب اتباعه وكذلك غير المرغوب، وتوجد نوعاً من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار الإدارية، وتسهم في تنمية وعي الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وتسهم بشكل فاعل في تماسك الثقافة العامة داخل المؤسسة واستقرارها، كما أنها تصبغ الموظفين بهوية خاصة واحدة، ومن هذه القيم المساواة، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين (العوفي، ١٤٢٥، ص. ١٤).

ويضع العريمي (٢٠٠٢، ص. ٢١٠) عشر قيم إيجابية تأثر في إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة هي: الإيمان بقيمة العمل، والإلتقان، والقدوة الحسنة، وتحقيق الذات، والولاء، وتقبل النقد، والإيمان بقيمة الوقت، وبقيمة المعلومة، والطموح.

ويفرق بركة (٢٠١٥، ص. ٦٦) بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية هما القيم النهائية وتمثل حالة نهائية مرغوبة (الغايات) والتي تجعل الأفراد يعملون معاً من أجل تحقيقها، كقيمة التميز والإبداع والجودة، والقيم المساعدة أو الوسيلة وتعبر عن أنماط السلوك التي ترغب فيها المؤسسة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، وتسعى المؤسسة وتحرص على نشرها بين الموظفين، ومن هذه القيم الجدية في العمل واحترام السلطة وتقاليد العمل والحيلة الحذر وامتلاك صفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطرة، وعلى القائد تبني نظام للقيم المعززة للنجاح.

- مصادر تكوين القيم التنظيمية: تسهم العديد من المصادر في تكوين القيم التنظيمية من أهمها:

- ١- المصدر الديني: ويعتبر أهمها وأكثرها ثباتاً، فالقرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة أسهما في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية لبناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم وغيرها من القيم التي توجه وتحكم سلوكيات المسلم.
- ٢- المصدر الاجتماعي: فالفرد جزء من مكون المجتمع الذي يحيا فيه، وقيم الفرد تختلف حسب اختلاف ثقافة المجتمع ومعتقداته وتوجهاته.
- ٣- الخبرة التراكمية: حيث تستمد القيم رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد، والمواقف الحياتية والتجارب التي مرت به في حياته.
- ٤- جماعة العمل: والذين يرتبطون سويًا بالعمل وظروفه، ويتكون لديهم تقاليد وعادات وقيم خاصة، تجعل الفرد يندمج فيها ويؤمن بها (هاجر، ٢٠١٦، ص. ١٨).

- **تصنيف القيم التنظيمية:** تصنف القيم وترتب حسب أولوياتها للمؤسسة، وبحسب أولويتها في تحقيق أهدافها، وتقود الاجراءات والسياسات والاتفاقات الجماعية وممارسات الأفراد إلى التعرف على هذه التصنيفات، إلا أن تصنيف القيم يختلف باختلاف الأسس المستخدمة، ومن أهم هذه الأسس:

- ١- التصنيف على أساس المحتوى: قيم اقتصادية، اجتماعية، نظرية، جمالية، سياسية، دينية.
- ٢- التصنيف على أساس المقصد: قيم وسيلية، قيم هدفية.

٣- التصنيف على أساس الشدة: قيم تفرض عقاباً على مخالفتها، وأخرى قد لا يفرض أي عقاب على المخالف.

٤- التصنيف على أساس العمومية: قيم عامة، قيم خاصة.

٥- التصنيف على أساس الوضوح: قيم صريحة، قيم ضمنية.

٦- التصنيف على أساس الدوام: قيم عابرة، قيم دائمة (السيسي ٢٠٠٩، ص. ١٥٢)

ويورد اللوزي (٢٠٠٢) أربعة أبعاد للقيم التنظيمية يشتمل كل بعد منها على مجموعة من القيم:

٧- إدارة الإدارة: ويشتمل على قيم القوة، والصفوة، والمكافأة.

٨- إدارة المهمة: وتشتمل قيم الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد.

٩- إدارة العلاقات: وتشتمل العدالة، وفرق العمل، والقانون، والنظام.

١٠- إدارة البيئة: وتشتمل التنافس، والدفاع، واستغلال الفرص (ص. ٢٣٥).

ووفقاً لهذا التصنيف فقد تم إجراء دراسة عسيري (٢٠١٨) والتي هدفت للتعرف على واقع ممارسة (قيم إدارة الأداء، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج توافرها بدرجة متوسطة، وتم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القيم التنظيمية للقيادات المدرسية في ضوء النماذج المعاصرة.

وعليه فإن القيم التنظيمية تعد من أهم مكونات الثقافة المدرسية، والركيزة التي تبنى عليها التوجهات العامة لأدائها، وتحديد القيم الموجهة أمر بالغ الأهمية في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وكلما تم تصنيف القيم وتحديدتها بشكل دقيق وواضح كلما أسهم ذلك في تحديد بوصلة الأداء، المدرسي وحدد طريقة التنفيذ، وعلى قائد المدرسة تحديد القيم الأهم وتضمينها خطة المدرسة ونشرها بين فريق العمل، وتشكيل هوية المدرسة بناءً على هذه القيم، ومن القيم التي يمكن تبنيها: المصادقية، والعدالة، والإنجاز، والجودة، والإتقان، والأمانة، والتعاون، والتسامح، والترفع عن المصالح الشخصية مقابل مصلحة العمل، الإبداع والابتكار.

٢- الأعراف التنظيمية: وتمثل العادات والقواعد والمعايير الغير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك، ويلتزم بها العاملون باعتبار فائدتها للعمل (أبو زيد، ٢٠١٠، ص. ١٦٠)، ومن هذه الأعراف على مستوى المدارس تكريم المعلمين المنقولين، والاحتفال بالمعلم الجديد، ومشاركة القائد للعاملين في مناسباتهم الاجتماعية، وربما تتفاوت هذه الأعراف بحسب المجتمع أو البيئة التي توجد فيها المدرسة.

٣- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة والمتصلة بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز مهام التنظيم. إضافة إلى أن منها ما هو سلبي وما هو إيجابي (عبدالكريم، ٢٠١١)، وتمثل أحكاماً مسبقة يتقاسمها أعضاء المدرسة، وتنتج وحدة ذهنية أو عاطفية حول طريقة تصور العالم

الخارجي، وتعتبر من المسلمات التي تعتقدها المؤسسة حول نفسها وحول المحيط الخارجي (فوزي، ٢٠١٤، ص ٤٦).

٤- **التوقعات المستقبلية** : وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة التي يعمل بها، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمله فيها، كالتوقعات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين الزملاء والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية (أبو زيد، ٢٠١٠، ص ١٦).

وتتضح معالم التوقعات المستقبلية في المدارس من خلال اللوائح والأنظمة المحددة للواجبات والمهام المناطة والحقوق المقررة، وآليات العمل ومستويات الإنجاز ومؤشرات الأداء المحددة، إضافة لآليات التكريم والتحفيز المقررة في المدرسة أو على مستوى إدارات التعليم أو الوزارة، ومستويات التنمية المهنية المقررة للمعلم، وآليات حل المشاكل والنزاعات التي تحصل بين الأطراف داخل المدرسة، وطريقة التعامل البيني داخلها، والاخلاقيات السائدة في التعامل بين زملاء العمل.

وفي ذات السياق يشير كوفي (٢٠٠٥، ص ٢٤٢) إلى أن القائد الذي يملك الحكمة والرشد يقوم بتوضيح التوقعات بشكل كبير، ويصرح بما سيفعله وبما لا سيفعله، كما يصرح بالأدوار المناطة به والموارد المتاحة له، وبالتالي فإن ما يحدد التوقعات بشكل كبير هي اتفاقات الأداء وهي عبارة عن التزام وتفاهم متبادلين وصرحين فيما يتعلق بالتوقعات والطموحات حول الأهداف والأدوار، وتحل اتفاقات الأداء مشاكل تعارض التوقعات والطموحات، بل تجعل مستويات التوقعات صريحة وواضحة، ويساعد في حل كثير من المشاكل المتضاربة، ويحتوي اتفاق الأداء على عدة أجزاء منها الثقة وإقامة العلاقات والاتصالات.

٥- **العادات التنظيمية**: وتمثل في الممارسات والأنشطة التي يمارسها العاملون في المؤسسة، وتعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساهم في زيادة الانتماء للمنظمة.

٦- **الموروث الثقافي للمنظمة**: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره محفزاً للأفراد، ومنها ما هو سلبى تحاول المؤسسة عدم التركيز عليه وتجاهله.

٧- **الاخلاقيات التنظيمية**: وتمثل الأخلاقيات الخاصة بالأفراد والتي يستمدونها من الدين والأهل والأصدقاء والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد سلوك الفرد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة عن عادات وممارسات في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والمؤسسة التي يعمل بها.

ويضيف مُجد (٢٠١٢) عناصر أخرى للثقافة التنظيمية: الافتراضات الأساسية، الممارسات، فريق العمل، اللغة والملبس، الطقوس الشعائر، الأساطير والقصص، الشخصيات البطولية (ص ٢١٨).

وانطلاقاً من العناصر السابقة فإن على القائد المدرسي التنبيه لما يتم تشكله من قيم ومعتقدات وافتراسات خفية، وبناء منظومة من القيم الإيجابية التي تخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية، والاهتمام بالمظاهر التي تعكس ثقافة المؤسسة وهويتها ورسالتها.

وتتفق العناصر السابقة أو بعضها مع العديد من الدراسات التي تناولتها بالدراسة ومنها دراسة الجحدلي (٢٠١٩) والتي هدفت للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والتوقعات) لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ وعلى درجة الممارسات الإدارية لديهن والكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والدرجة الممارسات الإدارية، واستخدم فيها المنهج الوصفي وتم تطبيقها على (١٢٨) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المعتقدات والتوقعات جاء بدرجة عالية، والقيم التنظيمية جاء بدرجة عالية جداً، ودرجة الممارسات الإدارية عالية جداً، وأوصت بضرورة إشراك القائدات في المؤتمرات العالمية، وإعداد دورات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية.

كما تتفق مع دراسة العنزي (٢٠١٧) والتي هدفت إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، ثم الوصول إلى تصور مقترح لما ينبغي أن تكون عليه الثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة حائل، وعددهم (٨١٩) معلماً وتم تحديد عينة عشوائية منهم عددها (٣٥٠) معلماً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية (المعتقدات والقيم والأعراف والتوقعات) بالمدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى عالي جداً ومتوسط وأوصت الدراسة بأهمية ممارسة المعلمين لمكونات الثقافة التنظيمية التي حدث عليها توافق بنسبة مرتفعة، مع ضرورة تحفيزهم وحثهم على الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية، وأوصت بإجراء العديد من الدراسات لتوضيح أهمية مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على المخرجات التربوية والتعليمية، وتبني التصور المقترح للثقافة التنظيمية التي توصل إليه البحث.

ويتفق أيضاً مع دراسة درادكة والخالدي (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من جهة نظر المعلمين، وقد طبقت على (٣٣٢) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن درجة توافر مجالات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات) كانت بدرجة عالية وفقاً لمقياس الدراسة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على الحد من ضغوط العمل على المعلمين، وتنشيط الحوافز للعاملين، معقد لقاءات خارج أوقات الدوام لتحقيق مناخ تنظيمي يساعد على ظهور مؤشرات إيجابية في الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة.

كما تتفق مع دراسة الغيث (٢٠١٤) والتي هدفت للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في مجالات (التوقعات والأعراف والقيم والفلسفة والمعتقدات) وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن مجالات التوقعات والأعراف والقيم جاءت بدرجة متوسطة بينما جاءت الفلسفة والمعتقدات بدرجة منخفضة. وتؤكد دراسة المقبل (١٤٣٠) والتي هدفت للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض والتعرف على القيم السائدة لتلك الثقافة، أكدت أن هناك قيماً سائدة مكونة للثقافة التنظيمية وجاءت بترتيب تنازلي (الدفاع، استغلال الفرص، العدل، فرق العمل، القوة، الاقتصاد، الكفاية، الفعالية، الصفوة، القانون والنظام، التنافس، المكافأة) وأجريت الدراسة على ١٥٤ مشرفة تربوية واستخدم المنهج الوصفي والاستبانة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة معرفة المشرفة التربوية بالثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم وإبراز الثقافة التي تساعد على الانجاز، وضرورة وضع أسس موضوعية لمنح الحوافز والمكافآت للمشرفات المتميزات في نهاية كل عام وربطها بمستوى الأداء والكفاءة والإبداع والتجديد في العمل.

كما تتفق مع دراسة الحمود (٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر عناصر الثقافة التنظيمية (الفلسفة، المعتقدات، القيم، الأعراف، التوقعات) في المدارس الثانوية والخاصة بالمملكة العربية السعودية والتباين بينهما، وكان عدد العينة (٣٤٠) معلماً بالاختيار العشوائي من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للعام (٢٠٠٨/٢٠٠٩)، وأظهرت النتائج توافر الخصائص في المدارس الحكومية بدرجة متوسطة وتميل إلى الانخفاض، وفي المدارس الخاصة بدرجة متوسطة وتميل إلى الإيجابية، وأن الفروق تتجه لصالح المدارس الخاصة، وترى الدراسة ضرورة تدريب القادة وزيادة وعي وإدراك قادة المدارس الحكومية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المعلمين.

سابعاً: مداخل ونماذج دراسة الثقافة التنظيمية:

ينبغي على المنظمات تحديد مفهوم الثقافة لديها دون مبالغة، فقد تعني لدى البعض المناخ التنظيمي، ولآخرين النمط الإداري، وللمجموعة ثالثة شعارات ورموز وقصصاً بطولية ومتطلبات سلوكية مرغوبة، فلا بد من التركيز على ما هو موجود من سلوكيات وقيم رئيسية وفلسفات وعقائد وأنساق ضمنية للرموز والقيم الثقافية التي تعطي معنى للعمل والأنشطة اليومية (شيخ، ٢٠١٥، ص ٢٠٥) وبناءً على ذلك فقد تعددت وتبلورت مداخل دراسة الثقافة التنظيمية، كما يرى (Smith, 2004) بناءً على مراحل تطور مفهوم الثقافة، وهذه المداخل هي:

١- **المدخل التاريخي:** وينظر للثقافة في هذا المدخل على أنها ميراث اجتماعي أو تقليدي ينقل عبر الأجيال المستقبلية ومن رواد هذا المدخل كل من (Yuchtman, Seashore, & Tannenbaum, 1974).
Georgopoulos.

٢- المدخل السلوكي: ويتجه هذا المدخل إلى أن الثقافة متعلمة يتشاركها أفراد المجتمع، وتظهر كسلوكيات مشتركة فيما بينهم، ومن رواده (Perrow,Etzoni).

٣- المدخل المعياري: ويرى رواد هذا المدخل بأن الثقافة تعبر عن القيم والمثاليات أو قوانين للعيش واهتم بهذا المدخل كل من (Filley & House,Cyert,March).

٤- المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة تعتبر طريقاً لحل مشاكل الأفراد الناجمة عن التكيف مع البيئة، ورواد هذا المدخل كل من (Macgregor,Addison,Likert).

٥- المدخل الفكري: ويبين هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة، ومن ورا هذا المدخل (Cross,Selznick).

٦- المدخل الهيكلية: ويوضح هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة، واعتمد هذا المدخل كل من (Georgiou & Baranard,White,Levine).

٧- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك فيها المؤسسة، وساهم في بروزه كل من (Fremont,Parsons,Merton) (خوين، ٢٠٠٩، ص٧٠).

ويمكن دراسة الثقافة التنظيمية بناءً على النماذج التي وضعها الخبراء لتحليل ودراسة ثقافة أي مؤسسة، حيث أسهم الباحثون للثقافة التنظيمية في طرح العديد من الآراء والأفكار النظرية والتطبيقية سعياً لتأطيرها ضمن نماذج فكرية خاضعة للاختبار والتطبيق والقبول والرفض والتعديل والتطوير، وقد أحدثت هذه الإسهامات تنوعاً وإثراءً لموضوع الثقافة التنظيمية منذ بروز مفهومه في ثمانينات القرن العشرين، ولا تزال العديد من النماذج التي برزت قيد التكوين والتطبيق والفحص (دنيا، ٢٠١٣، ص٦٧)، وتحولت لمداخل لدراسة الثقافة التنظيمية، ومن أشهر هذه النماذج:

١- نموذج (Stanley N. Herman,1970): ويسمى جبل الجليد Iceberg وفرق فيه بين الجوانب المرئية/الرسمية للمؤسسة ويمثل الأنظمة والهياكل والسياسات والتقنيات وهو النصف العلوي من جبل الجليد وبين الجوانب الخفية غير الرسمية للمؤسسة وتشمل المواقف والمعتقدات والقيم والتصورات وهي النصف السفلي من جبل الجليد (Ghinea&Bratianu,2007,p.262)، وتشمل أيضاً الرموز الإيماءات والأشكال والأشياء المادية التي لها معنى خاص للمنظمة (Iorgulescu&Marcu,2018,p.75). وتعتبر أيضاً عن الجوانب الإنسانية والثقافية، والجوانب غير الرسمية للثقافة التنظيمية، والتصورات، وقواعد المجموعة، ومكونات الشخصية (Ghinea,2014,p.30).

٢- نموذج ايوتشي (Ouchi,1981): طور نموذجه من خلال اهتمامه بدراسة الممارسات الإدارية في المؤسسات والشركات اليابانية، التي عرفت بالنجاح الكبير، ومنافستها القوية للشركات الأمريكية التي فقدت بعضها ميزتها التنافسية، وقام بالمقارنة بين الممارسات الإدارية اليابانية، وتوصل إلى ما يعرف

بنظرية Z التي تمثل أفضل الطريق لزيادة الجودة والكفاءة في المؤسسات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية، وقام بالمقارنة بين فلسفة المؤسسات اليابانية الأمريكية وفق الآتي:

جدول (١) مقارنة Ouchi بين الفلسفة اليابانية والأمريكية في الإدارة

فلسفة الإدارة الأمريكية	فلسفة الإدارة اليابانية
الاستخدام قريب المدى، سرعة التقييم والترقية. التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص، المسؤولية الفردية. تجزئة المهام، واضحة ورسمية.	الاستخدام مدى الحياة، التقييم البطيء والترقية، لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي، لغة الجماعة في اتخاذ القرار، الاهتمام الشمولي. المراقبة ضمنية وغير صريحة.

وتمكن Ouchi من تحديد الاختلافات الأساسية بين المؤسسات اليابانية والأمريكية انطلاقاً من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا الجانبين، ويتطلب تطبيق أفكار نموذج Ouchi في الشركات الأمريكية توافر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويسهم في تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والموظفين، وهو ما يمثل الإطار العام للنموذج للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية (فوزي، ٢٠١٤، ص ٢٩).

٣- نموذج (G.Hofstede,1982): وتدور فكرة النموذج حول البحث المستمر عن وصف أكثر شمولية وواقعية لعناصر الثقافة تشخيصاً وتحديداً لمستوى إدراك المديرين والموظفين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة، حيث يرى بأن ثقافة المؤسسة تمثل ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، ويرى أن ثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات، وظهر هذا النموذج كنتيجة لدراسة ١١٦٠٠ موظف لشركة IBM العالمية، وتوصل إلى أن كل بلد له ثقافته الخاصة التي يتميز بها، وكنتيجة لدراسته وضع عدداً من الأبعاد للثقافة التنظيمية هي:

٣-١: **التفاوت بتوزيع القوة**، ويقصد به مدى ملائمة توزيع القوة بين الأفراد والمؤسسة، فتركيز القوة يعني تركيز السلطة بموقع واحد في هيكل المؤسسة، وتشتمت القوة يعني قبول توزيع السلطة وفق اعتبارات العمل.

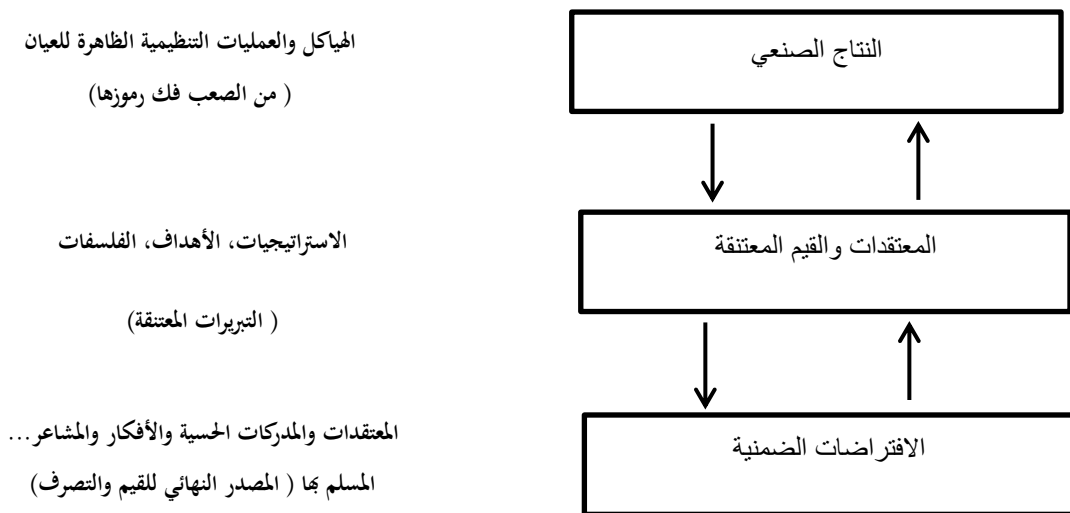
٣-٢: **تجنب عدم التأكيد**: ويشير إلى الفعل العاطفي تجاه التغيير وعدم التأكيد، فقبول عدم التأكيد يعني الاستجابة للتغيير والاستفادة من الفرص الجديدة، في مقابل تجنب عدم التأكيد حيث يفض العاملون الروتين وأن يكون الهيكل ثابتاً ومحدداً.

٣-٣: الفردية مقابل الجماعية: ففي الفردية مصلحة الفرد لها الأولوية، وفي الجماعية تعطى الأولوية للجماعة.

٣-٤: الذكورية مقابل الأنوثة: فالذكورة تهتم بالقيم المادية والتملك والانجاز المادي والانجازات البطولية، والأنوثة تهتم بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة ورفاهية الآخرين (سليمان، ٢٠١٥، ص٧).

٣-٥: التوجه نحو الوقت: ويشير إلى أي مدى سيتوجه اهتمام المجتمع وتركيزه في المستقبل: فالتوجه المستقبلي بعيد المدى يتحول التركيز والاهتمام فيه على المثابرة والعمل الجاد وبناء السمعة، أما التوجه المستقبلي قصير المدى فيقل فيه التركيز على العمل الجاد الذي لا تظهر نتائجه بسرعة (دنيا، ٢٠١٣، ص٧٠).

٤- نموذج (Schein,1985): طور شين في ثمانينات القرن العشرين ما يسمى بنظرية التأثير لثقافة المؤسسة، وقام بتحليل الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات: الأول المستوى الظاهر وتجسده مظاهر التطبيق (النتاج الصناعي) والأخرى غير ظاهرة تحتوي على المعتقدات والقيم والمعايير ويعبر عنه بالاستراتيجيات والأهداف والفلسفات، ويمثل المستوى الأدنى والأساسي الافتراضات الضمنية، وتعتبر عما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية، ومدى تأثيرها على مستوى إدراكهم وطريقة تفكيرهم، وتحتل الافتراضات جوهر ثقافة المؤسسة وتمثل المعتقدات والمدرجات الحسية والأفكار والمشاعر، وتعتبر المصدر النهائي للقيم والتصرفات، ويضع شين Schein قائمة بالافتراضات الثقافية الأساسية في مجموعة من الابعاد تتمثل في: علاقة المؤسسة وطبيعة النشاط الإنساني، وطبيعة واقع الحياة ومدى صدقها، وطبيعة الوقت، وجوهر الطبيعة الانسانية، وطبيعة الإنسان، والتجانس مقابل التنوع (ساسوي، ٢٠١٢، ص٣٣)، ويظهر نموذج Schein,1985 في الشكل التالي:



الشكل (٦) نموذج Schein 1985 لتنظيم الثقافة المؤسسية.

٥- نموذج (Waterman&Peters,1982): حيث قاما في كتابهما البحث عن التميز " In Search of Excellnce" بالتركيز بشكل أكثر وضوحاً من Ochie على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، واختاروا عينة من الشركات الأمريكية الناجحة من أجل وصف الممارسات الإدارية التي أدت لنجاح هذه الشركات، وأظهرت تحليلهم وجود قيم ثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة، وأطلقا على هذه القيم "الممتازة Excellnce" وهي: التحيز للعمل وسرعة اتخاذ القرار، الاقتراب من العميل، الإدارة الذاتية والمبادرة، الانتاجية من خلال الأفراد، الإدارة العلمية، الالتزام بالخط الأصلي للنشاط، الشكل الإداري البسيط والإقلال من الإداريين، الانضباط والمرونة (صحراوي، ٢٠١٢، ص.٦١).

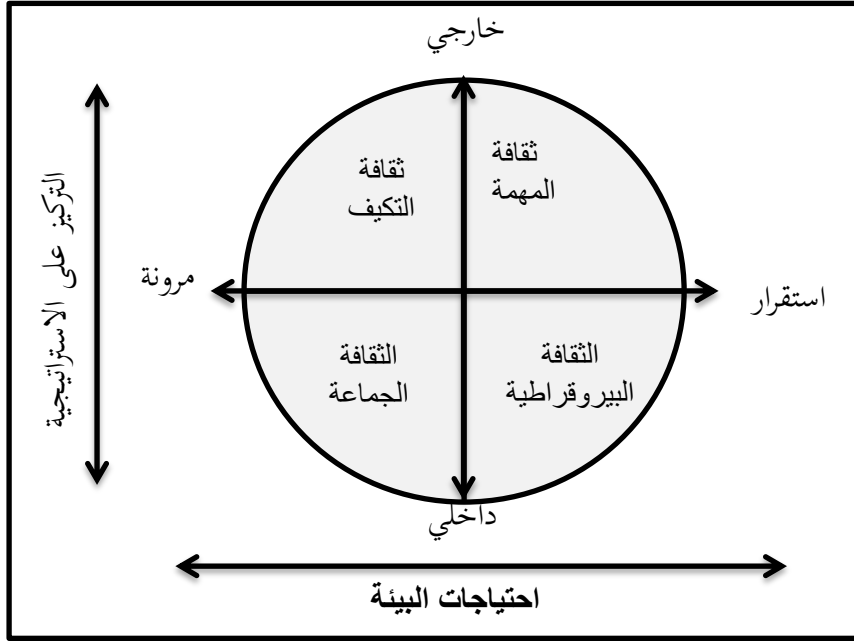
وبالتأمل في النماذج السابقة فإن على القائد المدرسي فهم منطلقات المؤسسة التعليمية العليا وفلسفتها وسياساتها وتوجهاتها، والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والأهداف قريبة المدى، والثقافة المحيطة في المجتمع، والمعتقدات والقيم المعتنقة لدى الأفراد في المدرسة وكيف يفكرون والقيم والثقافة التي توجه حياتهم، والعمل على توظيفها لصالح الأداء المدرسي، إضافة لمعرفة مدى قدرة المدرسة على تغيير الثقافة السلبية- إن وجدت- والتأثير فيها على المدى الطويل، وانطلاقاً من نموذج شين (Schein,1985) فإن على القائد المدرسي فهم الافتراضات الأساسية الضمنية التي ينطلق منها العاملون في المدرسة وطريقة تعاملاتهم البنينة وعلاقتهم وتعاطيهم في حل المشاكل، والثقافة المتأصلة في المجتمع، وبالتالي ستنتقل من هذه الافتراضات العديد من القيم والمعتقدات والتوقعات التي توجه سير العمل في المدرسة، وتحكم طريقة التعامل مع متطلبات العمل وآليات الاداء وطرق حل المشكلات واتخاذ القرارات، حتى تظهر المدرسة في نموذجها النهائي.

ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية:

برزت أنواع متعددة للثقافة التنظيمية، وتختلف هذه الثقافة من مؤسسة إلى أخرى، وربما وجد في نفس المؤسسة أكثر من نوع بدرجات متفاوت، وقد صنف دافت (Daft,2010,p.382-384) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع تبعاً لنوع البيئة والتركيز الاستراتيجي للمؤسسة وهي:

- **ثقافة القدرة على التكيف (Adaptability Cultur):** وتتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياج الزبائن، وشجع هذه الثقافة على تنظيم المشاريع، والمعايير، والمعتقدات التي تدعم قدرة المؤسسة على كشف وتفسير وترجمة الإشارات والرموز إلى استجابات سلوكية جديدة.
- **ثقافة المهمة (Mission Culture):** وتتميز بتأكيد رؤية واضحة لغرض وأهداف المؤسسة، مثل نمو المبيعات والربحية، أو حصتها من السوق، وتعكس هذه الثقافة مستوى التنافسية والربح.
- **ثقافة الجماعة/ العشيرة (Clan Culture):** وتركز على تلبية احتياج الموظفين كوسيلة لتحقيق الأداء العالي، والمشاركة في إيجاد شعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة، ورعاية الموظفين.

- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** وتؤكد على الالتزام الصارم بالتعليمات والاجراءات والقواعد الرسمية، وتتجه لاتساق واستقرار البيئة الداخلية، ويدعم هذا النوع المدخل المنهجي لممارسة الأعمال، وتعمل الرموز والأبطال والاحتفال على تعزيز قيم التعاون واتباع السياسات المعمول بها والممارسات المقررة كطريقة لتحقيق الأهداف، وتتضح الأربع الأنواع من خلال الشكل الآتي:



شكل (٧) أنواع الثقافة التنظيمية وارتباطها بالاستراتيجية والاحتياجات البيئية.

المصدر: (Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra.(1995) الوارد في Daft,2010,p383 ترجمة الباحث

- ويضيف مُجد (٢٠١١، ص.٧) أنواعاً أخرى للثقافة التنظيمية تعتمد على ترابط المهام والأدوار والصرامة والقوة القيادية والحرص على التعامل الإنساني مع الموظفين: وهي:
- **ثقافة القوة:** وتتسم بالنظام والاستمرار ويفترض فيها عدالة القيادة وتوحد الجهود خلف القائد.
- **ثقافة الدعم:** ويتسم هذا النوع من الثقافة بالتعامل بالإفراد بصفتهم الإنسانية وليسوا آلات، وتعاون الإدارة مع الموظفين لأقصى درجة ممكنة مع سيادة الروح العالية من الانسجام داخل المؤسسة.
- **ثقافة الإنجاز:** يتميز هذا النوع بالتركيز على الأهداف حيث أن الموظفين لديهم التزام مشترك وحماسي يؤدي للوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى سيادة روح الفريق والتحسين المستمر والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.

- **قافة الدور:** ويتسم هذا النوع بالالتزام باللوائح والقوانين إلى أقصى درجة ممكنة مع مكافأة الموظفين على أساس مدى التزامهم كما أن الهياكل والخرائط التنظيمية مصممة بأسلوب جديد يتم فيه تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل أكثر دقة.
- ويضيف رمضان (٢٠١٣، ص٦٣٧) أنواعاً للثقافة التنظيمية تميل إلى العلاقات الإنسانية والتوجه الابداعي للمؤسسة والوفاء بحاجات الأفراد ونوعية المنافسة الداخلية والخارجية، هي:
- **الثقافة المساندة:** وتتميز بتوفير بيئة عمل يسودها الصداقة والثقة والتعاون والمساواة بين الموظفين، حيث يتم التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وتركز على استقطاب المبدعين وتشجيع الموظفين على التحدي والمخاطرة.
- **الثقافة الفردية:** تقوم هذه الثقافة على خدمة الحاجات الشخصية للفرد وتحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية
- **الثقافة التنافسية:** ويغلب عليها اعتقاد الأعضاء بأن العمل ينبغي أن يقوم على المنافسة والأداء المتميز عن الآخرين.
- ومن الأنواع الأخرى للثقافة التنظيمية والتي تتجه للنجاح الخارجي مع الاهتمام الداخلي بالموظفين:
- **ثقافة التطوير:** وهي الثقافة التي تركز على المرونة والبحث عن الفرص الجديدة، وزيادة حجم العمل وإضافة الموارد الجديدة، والإبداع والتكيف مع البيئة الخارجية.
- **ثقافة العمل الجماعي:** وهي التي تضع الاهتمام الأكبر للموارد البشرية، ويتميز مناخ العمل بالترابط واستغلال التفاعلات الشخصية لتحفيز الموظفين على أداء المهام، حيث يغلب عليها تمكين الموظفين.
- **ثقافة السوق:** وتركز على الانجازات وتنفيذ ما تم التخطيط له والاستمرار في مستويات عليا من الأداء والفعالية، وتسعى لزيادة الحصة السوقية، ويغلب عليها الهيكل التنظيمي المحدد والرسمي (نجم، ٢٠١٥، ص٣٩٧).
- ويشير الغويل (٢٠١٥، ص١٠٣) إلى نوعين آخرين للثقافة التنظيمية يعتمدان على وضوح المهام والظروف المتغيرة لبيئة العمل، هما:
- **الثقافة المثالية:** ويتم فيها تحديد الهياكل دون غموض، وتحدد المهام بوضوح، ويتم تبين أفضل طريقة للأداء وفقاً لطريقة (one best way).
- **ثقافة التكيفية (الموقفية):** ويبرز فيها ضرورة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتنطلق من عدم وجود ثقافة تنظيمية مثالية تصلح لجميع المنظمات، وفي كل الظروف البيئية المحيطة.

ويصنف جريرنبرج وبارون (٢٠٠٤) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع تعتمد على مستوى العلاقات البينية في بيئة العمل ومدى فهم الموظفين للرؤية وأهداف العمل:

- **ثقافة شبكة العلاقات:** وتتصف بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم العمل وأهدافه.
- **ثقافة الإجراء أو العمل:** وتتميز بمستوى منخفض من الصداقة ومستوى عال من فهم رسالة المؤسسة وأهدافها.
- **الثقافة المتناثرة:** ويغلب عليها انخفاض معرفة الموظفين برسالة المؤسسة وأهدافها وكذلك انخفاض مستوى الصداقة والعلاقات فيها.
- **الثقافة الطائفية:** وتتميز بدرجة عالية من الصداقة ودرجة عالية من معرفة الموظفين برسالة المؤسسة وأهدافها (ابن زرعة، ٢٠١٥، ص. ٨١٨).

ويضيف الداغور (٢٠٠٧) بأن من أنواع الثقافة التنظيمية ثقافة التعاطف الإنساني ويركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بتعاطف الناس بعضهم مع بعض في العمل، ويهتمون بالآخرين، ويشعرون بأن المؤسسة تعاملهم على أنهم كائنات حية، ويتم في هذه الثقافة تقدير الإنجازات والشعور بالانتماء والحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويرغبون في قضاء الوقت مع بعضهم خارج وقت العمل (ص. ٨١).

وبناءً على ما سبق من تعدد الثقافات التنظيمية والتي تختلف من مؤسسة مؤسسة فإن فاعلية القيادة المدرسية تعكس نوع الثقافة التي ستطبق في المدرسة، وكلما تبنى القائد وفريق الإدارة إحدى الثقافات أو أكثر كلما انعكس ذلك على أداء المدرسة بأكملها وكافة المعلمين فيها، وتمثل ثقافة الإنجاز والمساندة وشبكة العلاقات والتعاطف الإنساني والتكيفية والتطوير وإجراءات العمل والعمل الجماعي ذات أهمية كبيرة في بيئات العمل المدرسية، وبخاصة عند تحديد الانضباطية العالية والأداء التدريسي المتميز كأهداف استراتيجية للمدرسة، إضافة لاحتياج البيئات التعليمية والتربوية - بخلاف غيرها من البيئات - للجانب الإنساني والعلاقات البينية الإيجابية والمساندة العاطفية والتعايش الاجتماعي، لتجاوز العديد من الإشكالات وحل بعض المشاكل التي تواجه القائد المدرسي، وتلعب ثقافة الإبداع والتجديد دوراً مؤثراً في تحسين وتوحيد الأداء المدرسي في ظل التجدد المستمر في الميدان التعليمي والابتكارات المتقدمة في وسائل التعليم وتقنياته الحديثة.

ويتفق ما سبق من أنواع الثقافة التنظيمية مع دراسة السبيعي (٢٠١٩) والتي هدفت للكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جده بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتناولت الأنماط الثقافية السائدة في هذه المدارس وهي (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني،

ثقافة الإنجاز) وخلصت الدراسة إلى أنواع الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في جدة جاءت بدرجة عالية وكان أعلاها في الترتيب ثقافة الانجاز.

ويتفق أيضاً دراسة الطوهرى (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للثقافة التنظيمية، وواقعها في مدارس التعليم العام بمنطقة جازان، وتم التطبيق على (٤٩٢) معلماً، وأظهرت الدراسة ممارسة قادة المدارس للثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، واحتلت ثقافة النظم والأدوار المرتبة الأولى، تليها ثقافة الإنجاز في المرتبة الثانية، تليها العلاقات الإنسانية، وأخيراً ثقافة القوة كأقل نوع للثقافة التنظيمية استخداماً لدى قادة المدارس بتعليم جازان.

وتتفق أيضاً مع دراسة الزهراني والورثان (٢٠١٧) والتي هدفت إلى استقصاء واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات بجامعة شقراء، عبر تحديد التوزيع النسبي لأنماط الثقافة الأربعة (الإبداعية، الهرمية، السوق، العصبية) وتأثير كل نمط على العلاقة بين الثقة ومفهوم الذات، وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير ثقافة السوق والثقافة الهرمية على متغيري الثقة ومفهوم الذات كان سلبياً، بينما كانت الثقافة الإبداعية ذات تأثير إيجابي، وأوصت بأهمية الوقاية من تسرب قيم الثقافة الجمعية من المحيط إلى السياق التنظيمي للجامعة بإضعاف ثقافة السوق.

ويتفق أيضاً مع دراسة المطيري (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل (ثقافة القوة، النظم والأدوار، التعاطف الانساني، الانجاز) والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية عددها (٢٣٦) معلماً، وتوصلت إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية جاء بدرجة عالية في (ثقافة النظم والأدوار، القوة، التعاطف الانساني)، وأوصت بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مركزاً هاماً يعتمد عليه نجاح وفشل المؤسسات التعليمية، والعمل على تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الانساني داخل المدارس لما لها من دور فاعل في توفير أجواء مريحة للعمل، إضافة للاهتمام بجودة مخرجات التعليم والتركيز على طالب وتنويع أساليب التدريس الفعال، من خلال التدريب وتحفيز المعلم مادياً ومعنوياً ونشر ثقافة الإنجاز داخل المدرسة.

كما تتفق مع دراسة الليثي (٢٠٠٨)، والتي هدفت لبيان أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وواقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، ودرجة العلاقة بينهما، وكانت العينة ١١٥ مديراً، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة عالية جداً، والثقافة الإبداعية والثقافة البيروقراطية وثقافة القوة، وثقافة الدور، كانت بدرجة كبيرة، وثقافة العمليات بدرجة متوسطة.

وتؤكد ذلك أيضاً دراسة الداغور (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، النظم والأدوار، الإنجاز، التعاطف الإنساني) السائد في المدارس الثانوية، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القائد لدوره القيادي وبين النمط الثقافي السائد في المدارس، وكانت عينة الدراسة (٣٦٠) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية بمدينة غزة، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدور القيادي الذي يمارسه القائد المدرسي وبين نوع الثقافة السائد في المدارس الثانوية، وبين دوره القيادي وبين ثقافة النظم والأدوار.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تناول البحث عدداً من الدراسات المحلية والعربية والدولية والتي تناولت الثقافة التنظيمية وفق مجالاتها وعناصرها المتنوعة وعلاقتها بعدد من المتغيرات الأخرى ويتفق هذا البحث ويختلف معها في عدد من الجوانب.

١- أوجه الاتفاق بين البحث والدراسات السابقة

- يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناول للثقافة التنظيمية، باعتبار أثرها البارز في تطوير وتحسين العمل المؤسسي.
- يتفق هذا البحث مع بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية في الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المدارس وأثرها على بعض مكونات الأداء الفني كدراسة الغيث (٢٠١٥)، ودراسة العنزي (٢٠١٧)، ودراسة (Hwang,2007).
- ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أداة البحث وهي الاستبانة وفي المنهج الوصفي كدراسة الغيث (٢٠١٥) ودراسة المطيري (٢٠١٤)، ودراسة العنزي، ودراسة الداغور (٢٠٠٧)، ودراسة الطوهرى (١٤٣٩)، ودراسة الحمود (٢٠١٠)، ودراسة (Hwang,2007).
- ويتفق أيضاً مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة "المعلمون" حيث تناولت دراسة المطيري (٢٠١٤) المعلمين فقط بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل، وطبقت دراسة العنزي (٢٠١٧) على المعلمين فقط بالمرحلة الثانوية بمدينة حائل، ودراسة الحمود (٢٠١٠)، ودراسة (Hwang,2007).

٢- أوجه الاختلاف بين البحث والدراسات السابقة:

- يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة المتسامية كتوجه قيادي حديث. حيث تناولت دراسة الغيث (٢٠١٥) علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وتناولت دراسة المطيري (٢٠١٤) الكشف عن أنماط الثقافة السائدة في مدارس الهيئة الملكية بالجيبيل.

- كما يختلف عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث طبقت دراسة الغيث (٢٠١٥) على القائدات والمعلمات بالمدارس الثانوية كعينة مستهدفة بالدراسة.

عاشراً: خلاصة المبحث:

تناول هذا المبحث العديد من الجوانب القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومدى ارتباطها بالمدارس الثانوية، وتطوير العمل فيها، ويمكن إجمال ذلك في العديد من النقاط:

- الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية نظراً للنمو الاقتصادي والتحولت العالمية، وبروز الصراعات التنظيمية وظهور الشركات العابرة للقارات، والحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية على مستوى المدارس يبنى من خلالها القيم والتوجهات والمعتقدات والأعراف والتوقعات الموجهة للعمل المستقبلي.
- أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الفردي والجماعي في المدارس، والتعبير عن التوجهات العليا للوزارة، وأهميتها في تعزيز النجاح المدرسي، وإرشاد المعلمين نحو أهداف ورسالة المدرسة.
- قدرة القائد المدرسي على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال العديد من المحددات كالغايات والأهداف، والقوانين، وأنظمة التحكم، واختيار الأكفاء، وممارسات الإدارة العليا، والطقوس والاحتفالات، والقصص، والرموز واللغة، والبيئة المادية، والأخلاق الفردية والمهنية والمجتمعية.
- فهم القائد المدرسي وقدرته على التدرج في بناء الثقافة التنظيمية وفق مراحل متدرجة للوصول إلى البناء الكامل والمنسجم للثقافة على مستوى المدرسة، مبتدئاً بالمرحلة العقلانية، ثم المواجهة، ثم الإجماع في الرأي، ثم العاطفية، ثم الإدارة بالأهداف، ثم التطوير التنظيمي، ثم الواقعية.
- فهم القائد المدرسي لخصائص الثقافة التنظيمية وأنها نظام مركب، وإنساني، وقابل للانتشار، وقابليتها للاكتساب والتعلم، والتغيير، والعمل الجماعي، والابتكار، وإمكانية التفرد، والاستقلالية، والاستمرارية.
- تعرف القائد المدرسي على مصادر تكوين القيم التنظيمية، والتي من أهمها المصدر الديني، والاجتماعي، والخبرات المتراكمة، وجماعات العمل، وقدرته على تصنيفها على أساس المحتوى أو المقصد أو الشدة والقوة، أو العمومية، والوضوح، والدوام.
- قدرة القائد على فهم آليات تكون الأعراف والمعتقدات والتوقعات والعادات والأخلاقيات التنظيمية في المدرسة وقدرته على بناء منظومة إيجابية لتشكيل الثقافة التنظيمية المدرسية.
- المدخل العلمية لتحديد ودراسة الثقافة التنظيمية المدرسة ومنها التاريخي، والسلوكي، والمعيارى، والوظيفي، والفكري، والهيكلية، والرمزي، وقدرة القائد المدرسي على اختيار أحد النماذج العلمية لفهم الثقافة المدرسية السائدة لديه مثل: Stanley N. Herman (1970)، Ouchi (1981)، Hofstede (1982)، Waterman & Peters (1982)، Schein (1985).
- أنواع الثقافة التنظيمية واختلافها، كثافة القدرة على التكيف، وثقافة المهمة، وثقافة الجماعة، والثقافة البيروقراطية، والقوة والدعم، والدور، والمساندة، والإبداعية، والفردية، والتنافسية والعلاقات.

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".

أولاً: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية المدرسية

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية في ترتيب النسق الاجتماعي داخل المؤسسة التربوية من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والفكر الجمعي، ومن خلال توحيد الأهداف والرؤى، والتشارك في تحقيق النتائج، والمدرسة من هذا المنطلق بحاجة لقيادة فاعلة تؤثر في المعلمين وفرق العمل لتحقيق النجاح المأمول، فأسلوب القيادة الذي يمارسه القائد يلعب دوراً هاماً في إنشاء ثقافة تنظيمية تؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في صياغة الأداء إما سلباً أو إيجاباً، ومن الصعب الإجابة على السؤال عما إذا كانت الثقافة التنظيمية يحددها القائد وأسلوب قيادته أو أن أسلوب القائد وطريقة قيادته تشكلها الثقافة التنظيمية (Nikcevic, 2016, p.192) وبالرغم من تعقد هذا السؤال فإن شاين (٢٠١١، ص ١٢٠) يرى بأن القيادة وثقافة المؤسسة متلازمتان، فلا يمكن فهم أحدهما دون الآخر، فالمعايير الثقافية هي التي توجه المؤسسة لاختيار قيادتها، كما أن من مهمة القائد الأساسية إيجاد الثقافة وإدارتها والعمل بها، فالثقافة تعتبر نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئياً بسلوك القائد، وفي حالة مواجهة هذه الثقافة لاختلالات معينة أو أصبحت غير ملائمة فإن القيادة في كافة مستويات النظام تقوم بإعادة النظر فيها وهيكلتها من جديد.

وتعد القيادة بأتماطها وأساليبها المتعددة عنصراً أساسياً في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، فبقاء المؤسسة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، فهي تلهم التابعين وتساعد على تكوين ثقافة التكيف مع المتغيرات، ويعد القائد كما يشير بوراس (٢٠١٣، ص ٩٦) الصانع الرسمي للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل الأولى من حياة المؤسسة، وتتم هذه الصناعة من خلال التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية، ثم تطبيع هذه الثقافة وإيصالها لكافة الموظفين بشتى الوسائل، ثم ترسيخ وتعزيز هذه الثقافة، والتصرف وفقها باستمرار.

وبما أن الثقافة التنظيمية تمثل وعياً مشتركاً بين أعضاء المؤسسة، يميزها عن غيرها من المؤسسات، والتي تنعكس في السلوك الجمعي وسلوك الأفراد فإن على القائد الاهتمام بتطويرها لعدة أسباب منها: القصور النسبي في السلوك التنظيمي وحالات الفشل والنجاح، والتغير في حجم المؤسسة، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، وتعقد عمليات الاتصال بناء على حجم المؤسسة وهيكلتها، والحاجة لإعادة الحيوية وتحفيز

الاعضاء لتحقيق الانجازات الجماعية، وضرورة تعزيز الثبات والتماسك الداخلي، وإيجاد رقابة غير رسمية لتوجيه السلوك والتحكم بالموقف، إضافة لسلبية بعض أعضاء الفريق وتعتمد إيجاد ثقافات فرعية داخل التنظيم، وربما غلب على الثقافة الحالية محاربة التنوع وبالتالي تكون غير قادرة على استيعاب الثقافات المتنوعة وتنوع الابتكار والإبداع لدى الافراد مما يولد ضعفاً في الانسجام بين الموظفين (جفلولي، ٢٠١٠، ص.٢٦٠).

وعلى القائد إذا ما رغب في تغيير ثقافة المؤسسة الانطلاق من الأمور التي يمكنه التعامل معها على نحو منتظم، والأمور التي يستطيع قياسها والتحكم بها، ويضع شاين (٢٠١١) آليات لتعميق المعتقدات والقيم والافتراضات تتكون من مسارين هما:

١- **آليات التعميق الأساسية** وهي: ما يهتم به القائد ويعمل على قياسه، وطريقة تعامله مع المواقف الحرجة والأزمات، وكيفية توزيع الأدوار، والدور النموذجي المعتمد في التعليم والتدريب، وآليات تخصيص المكافآت والترقيات، وكيفية تعيين الأفراد واختيارهم وترقياتهم وطرق استبعادهم.

٢- **آليات الصياغة والتعزيز الثانوية** وتتمثل في: التصميم والهيكل التنظيمي، والأنظمة والاجراءات، والشعائر والطقوس، وتصميم الحيز والواجهات والبنائيات، وحكايات الأحداث والشخصيات المهمة، والتصريحات الرسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.

ويعتبر إدراك القائد لهذه العمليات، وتركيز الاهتمام على أمور محددة وبصورة منتظمة، إضافة لاتساق السلوك الشخصي للقائد، كل ذلك يسهم بشكل فاعل في إيصال رسائله وتحقيق أهدافه في تغيير ثقافة المؤسسة (ص.٢٥٠-٢٦٠).

وتستلزم عملية تغيير القائد للثقافة التنظيمية أو تطويرها بداية تفكيك عناصرها وتحليل واقعها، وذلك من أجل مقارنة الوضع السائد بالثقافة المراد إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها (بوراس، ٢٠١٣، ص.١١٣).

ويؤثر القائد في الثقافة التنظيمية كما يشير كريج (Craig,2018) من خلال عدة طرق منها:

- الملاحظة، ومراقبة التفاصيل الدقيقة في بيئة العمل، ومتابعة سلوك الموظفين، والمخاوف والفرص المتاحة.
- التوازن بين الثقافة الفرعية وثقافة المؤسسة.
- الاستماع والتعاطف والاحترام لكافة الموظفين.
- التواصل الفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة.
- مساعدة الموظفين في فهم أدوارهم بشكل كامل.
- مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تعزيز المساءلة والشفافية.

- النظر إلى ما بعد النتائج.
- وتمثل الثقافة التنظيمية في إحدى جوانبها فكراً جماعياً لكافة الأعضاء، ولإيجاد القائد لثقافة مميزة عليه ممارسة ما يلي:
- التشخيص الدقيق للواقع الثقافي، وتحديد جوانب السلوك الإيجابي والسلبي داخل المؤسسة.
- تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي ملائم للإبداع والابتكار.
- استقطاب الكفاءات المميزة من الموظفين، الذين يؤمنون بضرورة التطوير والتغيير.
- منح الموظفين فرصة المشاركة الفاعلة، وإشاعة روح التعاون وتعزيز الجهود الجماعية، وتأكيد الفهم المشترك للعمل.
- إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية بطريقة فاعلة، وإيجاد نسق جماعي ديناميكي (حنان، ٢٠١٦، ص. ١٢٥).

ويضيف كل من (Barsade&Bernstein,2014,p1) بأن التغيير الثقافي يحتاج قيادة نشطة، تمر بعدة مراحل هي: قياس واقع القيم الثقافية الحالية ومقدار التغيير المطلوب إحداثه، ثم التأكد من أن التغيير الذي سيتم إحداثه يتلاءم مع المؤسسة ويتوافق مع الهيكل التنظيمية والسياسة الرسمية لها، وضمان المشاركة الهادفة من كافة الموظفين وأصحاب المصلحة، والتواصل وإبراز التغيير واستخدام الرموز والكلمات والاجراءات لإيصال رؤية المستقبل المنشود، وإدارة الاستجابات العاطفية للقائد والموظفين وقدرة القائد على استخدام الذكاء العاطفي.

وعليه فإنه يرتبط بذلك بناء منظومة من الافتراضات والقيم والمعتقدات، وتضمينها ضمن الخطة الاستراتيجية للمدرسة، ثم تأكيدها من خلال الممارسات السلوكية للقائد، ليكون قدوة للمعلمين، وصناعة هوية عامة للمدرسة تعكس هذه القيم والمعتقدات وربطها بكافة الممارسات الداخلية والخارجية وإشاعتها لتصبح طابعاً خاصاً تعرف به المدرسة. وإبرازها والتأكيد عليها من خلال المناسبات والاحتفالات والبرامج المقامة طيلة العام الدراسي، وبناء آليات للمكافآت والحوافز تعتمد على القيم المقررة في الخطة، ويلزم من ذلك تصميم البيئة الداخلية بما يتوافق مع قيم الثقافة التنظيمية.

ويتفق ما سبق من تأثير القيادة في الثقافة التنظيمية مع دراسة العتيبي (٢٠١٦) والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية بمحافظه جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ونمط القيادة التحويلية وتوضح أهمية هذه الدراسة من خلال كونها طبقت على مكاتب التعليم والتي أصبحت إدارات تعليم مصغرة وأهم المؤسسات التعليمية وقد يسهم الدراسة أيضاً في تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم وتزويد مسؤولي التعليم بجدة بتصور واضح عن سلوك القيادة التحويلية في مكاتب التعليم، وأوصى الباحث بالعمل على تعزيز وتطوير الممارسات القيادية لمديري مكاتب التعليم وإعطاء سلوكيات بعد الاستشارة الفكرية مزيداً من الاهتمام، كما أشار الباحث إلى ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في

موضوع القيادة التحويلية، والعمل على زيادة معرفة المشرفين التربويين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام في مكاتب التعليم.

ويتفق أيضاً مع دراسة الحزاعي (٢٠١٤) والتي هدفت للتعرف على علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الاستدلالي، وتم تطبيق الاستبانة على عدد (٢٠٠) عضوة تدريس بالجامعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات)، وأوصت بتفعيل ممارسة الوكيلات لأدوارهم القيادية وتفويضهم بالصلاحيات الكاملة، والاحتكام لقيم العدالة في كافة الممارسات، وتطوير العلاقات التنظيمية المستندة على العدالة والاحترام لآراء وحقوق الآخرين والعمل من أجل المصلحة العامة مع ربط عناصر الثقافة التنظيمية ببعضها.

كما يتفق مع دراسة القطاطشة (٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن وطبقت الدراسة على (٢٨٤) عضواً من الهيئة التدريسية واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من محورين رئيسيين هما: الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي كانت طردية موجبة، وأوصت الدراسة بتدعيم العلاقة الموجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

ويتفق أيضاً مع دراسة عسكر (٢٠١٢) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، طبقت الدراسة على (٧٢٧) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية، وأوصت الدراسة العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال الحافهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال القيادة وبالأخص التشاركية، والعمل على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية وتوفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز، وضرورة إشراك المعلمين في عملة صنع القرار لتعزيز الروح المعنوية لديهم وتعزيز انتمائهم، والعمل على تخفيف أعباء المدير، وأن يعمل المدراء على تعزيز وتشجيع الثقافة التنظيمية بمدارسهم بشكل مستمر والعمل على اشباع حاجات التقدير والاحترام لدى المعلمين وتوفير الحوافز المادية وربطها بالإنجاز الوظيفي.

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

يواجه القائد والموظفون أزمة ذات معنى، ومشكلة تنافر معرفي ومنهجية المتمركزة على "الأنا" في حياة العمل، والترويج لثقافة العمل القائم على المكافآت والجزاء والعقاب، وتعزيز الشعور بالتفوق والثقافة التنافسية وضغط الأقران، وكخروج من هذه المشكلة يمكن التحول لثقافة تنطلق من القيادة المتسامية تعتمد على الغرض والمعنى ومبنية على قيم الرفاهية والربح للجميع، والقيم والفضائل العالمية (Nair,2003,p.664). ويملك القائد المتسامي دوراً مؤثراً في تغيير الثقافة التنظيمية، فالقيادة - بشكل عام - قادرة على تحديد الأولويات وإرساء الابتكار والتجديد بين المعلمين، وغالباً ما ينعكس ذلك على معتقداتهم وسلوكياتهم، ولذلك فإن تعزيز القدرة الجماعية والتعاون والتكامل وتوحيد الأهداف ودمج مختلف الذهنيات الفردية مع الذهنية الجماعية تعد من أهم أدوار القائد المدرسي.

وتسهم القيادة المتسامية في تميز المدرسة عن طريق بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالثقة التي تعزز النزاهة والانسجام بين الكلمات والأفعال والإجراءات، والمشاركة الهادفة في صنع القرار والتخطيط، واتخاذ القرارات الجماعية التي تؤدي إلى بناء توافق الآراء، ومشاركة المعلومات، والتي تكشف عن بيانات لاتخاذ قرارات دقيقة، والانفتاح على اختلاف الآراء التي تؤدي إلى تقدير وجهات النظر المختلفة، وإعادة تصميم الأدوار القيادية للفريق (Gardiner, 2006,p.66).

وبما أن القيادة المتسامية تركز على منظومة واسعة من الأخلاقيات السامية فإنها تعكس كل ذلك في ثقافة المؤسسة حيث يبدأ أسلوب القيادة المتسامية بالوعي الذاتي، فالقائد المتسامي شديد الالتزام بالأهداف والرؤية والعيش وفقها (Tehubijuluw,2014)، وتتحول اهتماماته من الاهتمامات الشخصية إلى الاهتمامات الجماعية وترجم رؤيته مبادئ الرفاهية والربح للجميع، والاهتمام بالأشخاص وتعزيز الأخلاق الفاضلة في بيئة العمل، وينظر القائد المتسامي إلى المؤسسة نظرة كلية متكاملة، ويقود ثقافة تظهر فيها رؤيته من خلال أعماله (Kishore&Nair2013,p.59).

ويضيف كل من (Bruce et al, 2014; Tehubijuluw, 2014) بأن تأثير القيادة المتسامية على الثقافة التنظيمية يظهر من خلال توجه القائد لاختيار الأفراد الذين يشاركون القيم العليا في المؤسسة، واشتمالها على القيم والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات وتلبية الاحتياجات الأساسية للسمو الروحي لأعضاء الفريق، والقدرة على تحديد الأولويات، وتعزيز الثقة والدعم المتبادلين بين القائد والمعلمين في المدرسة وبين المعلمين أنفسهم، وتصميم ثقافة تنظيمية شاملة تعزز الانتاجية وتبني الحوكمة وتمكين المعلمين وتعزز الكفاءة الذاتية، وزيادة الالتزام والتضحية من أجل الصالح العام للمدرسة والمجتمع ككل، وتعزيز قيم الأمانة والاحترام والمسؤولية والنزاهة، والتأكيد على قيم الرقابة الذاتية في غياب الرقابة الإدارية، وتوفير الاحساس بالتمكين والارتباط بالقضايا الأساسية للمؤسسة، ونشر قيم العدالة في بيئة العمل، وتعزيز مبادئ الربح للجميع ومشاركة النجاح لكافة العملاء الداخليين والخارجيين.

ولا يمكن فصل الأبعاد الثلاثة للقيادة المتسامية عن بعضها البعض عند تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية فالقيم تحدد التوجهات ثم يبني عليها السلوك القيادي الفردي والجماعي في المدرسة، وتدعم كل ذلك الروحانية والسمو الأخلاقي والمعتمد على الإيمان والوعي والأمل من أجل دعم البقاء والاستمرارية لتحقيق الأهداف والرؤى المتسامية.

١ - 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 حاکمة للمدرسة، ويجب أن تنطلق القيم كما تشير حنان (٢٠١٦، ص.٨٥) 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 يعتقدها ويتبناها العاملون، (Barsade&Bernstein,2014,p.1) و وينبني على ذلك تحديد القيم السلبية والإيجابية الموجودة حالياً في المدرسة، والعمل على تعزيز القيم الإيجابية، وتضمن قيم أخرى تتواءم مع النموذج الجديد للثقافة المدرسية. وبما أن القيم تمثل في الثقافة التنظيمية عوامل مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وما هو مهم وغير مهم، وتمثل الموجه لسلوك المعلمين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (الحمود، ٢٠١٠، ص.٣٠) فإن القيم والتوجهات في القيادة المتسامية ترسم 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 وتحددت التوجهات تكونت الثقافة وتم تدعيمها من خلال السلوكيات القيادية.

ويمكن توجيه الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال القيم والتوجهات الآتية:

- المصداقية العالية الظاهرة والجوهرية لدى القائد أولاً، ثم المعلمين في المدرسة بما ينعكس على نوعية الاداء التدريسي للطلاب والانضباطية العالية.
- العدالة والإنصاف حتى لو على حساب الذات في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.
- العدالة في التعامل مع الطلاب، وفي الوفاء بمتطلباتهم التعليمية والمهارية.
- الشجاعة في الاعتراف بالأخطاء وتقبل النقد، وتغيير الخطط والمهام متى ما احتاجت المدرسة لذلك.
- النزاهة والشفافية في التعامل مع المعلمين وكافة الجهات ذات العلاقة.

- الالتزام بالابتكار والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، وتطوير الممارسات الأدائية على مستوى العملية الإدارية والتعليمية.
- الشغف المستمر بالتميز والتفاني في خدمة الآخرين من المعلمين والطلاب، مع الالتزام الداخلي برسالة المدرسة وأهدافها.
- الإيمان والثقة بقدرات المعلمين والطلاب وما يمتلكونه من مهارات وخبرات.
- الاعتراف بالقدرات القيادية لدى المعلمين وترسيخ مفاهيم القيادة الذاتية لديهم.
- الانفتاح على الجديد وعلى التوجهات العالمية في التعليم والتدريس، وآخر ما توصلت إليه البحوث والدراسات في هذا المجال.
- الإتقان في إنجاز المهام.
- العالمية في إعداد الطلاب، ويعني ذلك العمل على إعداد الطلاب بما يتوافق مع الاحتياج العالمي وليس المحلي فقط.
- احترام المعلمين والإعلاء من كرامتهم عند التعامل معهم.

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

تعكس السلوكيات الظاهرة مدى التناغم بين المعتقدات والقيم المتجذرة في نفس القائد والمعلمين وبين الممارسات، وتعتبر الثقافة التنظيمية نسيجاً ثقافياً لبناء السلوكيات المشتركة، فهي الطريقة التي تمارس بها المدرسة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق المعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية، وهي بهذا المعنى نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها الذين ينظمون الروابط الاجتماعية فيما بينهم لتصبح تفاعلات من خلال انتاج مجموعة من الافتراضات والقواعد والقيم وتطويرها بطريقة مشتركة لتصبح مرجعاً للسلوك النموذجي داخل المدرسة بشرط أن تعبر عن تجربة جماعية، أو في شكل ذاكرة مشتركة، كبرمجة فكرية جماعية للحلول بالنسبة لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث الجماعي المشترك فاعلاً في صياغة السلوك الفردي فيما بعد (جفولي، ٢٠١٠، ص. ٢٥٢)، ومن هنا تكمن أهمية أنماط القيادة بما فيها القيادة المتسامية في تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق نمذجة سلوكيات جديدة تنسجم مع القيم السامية التي حددت من خلال ممارسات القائد، ومنظومة القيم التي تم بناؤها في خطة المدرسة، وتحول هذه السلوكيات من خلال تبني القائد لها وسير المعلمين وفقها بمرور الوقت إلى معتقدات وأعراف لا تقبل التغيير أو المناقشة، وينسجم معها كل قادم جديد للمدرسة، ويعمل القائد على المحافظة على تماسكها وحمايتها من أي اختلالات طارئة أو متعمدة، ومن هذه السلوكيات:

- التحديد الواضح والدقيق للأهداف المستقبلية للمدرسة.
- تمكين المعلمين من الصلاحيات التي تساعد على الإنجاز، وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تشجيع المعلمين على طرح الأفكار والرؤى التطويرية.

- الوفاء باحتياجات المعلمين ورغباتهم الظاهرية والجوهرية.
 - الموضوعية في دراسة القرارات قبل اتخاذها.
 - إعداد المعلمين للقيادة المستقبلية.
 - ابتكار أفكار تطويرية غير مسبوقه.
 - التخطيط المسبق للاختلالات قبل حدوثها.
 - إظهار المرونة المساعدة على التكيف في الظروف المختلفة للعمل.
 - التطوير المستمر للمعلمين ودعمهم مهنيًا، والوقوف معهم في تحقيق أهدافهم الذاتية.
 - إظهار التحدي في المنافسات والمسابقات.
 - التعامل الشجاع مع الأزمات والمشاكل الطارئة.
 - بناء منهجية دقيقة وواضحة لتطوير كافة المعلمين مهنيًا وقياديًا، ويحدد آلياتها للجميع.
 - يوضح القيم والأخلاقيات الواجب اتباعها والتي يتوقع من المعلمين التمسك بها.
- وبناءً على ما سبق من السلوكيات فإنه وبمرور الوقت تتكون العديد من المعتقدات والأعراف التنظيمية التي تتأصل في نفوس المعلمين، وتصبح منهجية يسيرون عليها، كالتمكين والدعم المستمر للإنجاز، وتبني الإبداع والابتكار كمنهجية دائمة عند طرح الأفكار ومنافسة الآخرين، والموضوعية كنهج متبع قبل اتخاذ أي قرار في المدرسة مهما كانت أهميته، والمراعاة الدائمة من القائد لاحتياجات المعلمين الظاهرية والجوهرية من خلال المكافآت المادية والمعنوية والمشاركة الاجتماعية في المناسبات والاحتفال بمنجزات فريق العمل، والشفافية في مناقشة الأفكار كطريقة نزيهة لتقبلها والحكم عليها، والتكيف الدائم والثبات في التعامل مع التحديات مهما تغيرت ظروف العمل، وتكوين ثقة عالية لدى المعلمين في قائد المدرسة ناشئة من مصداقيته ونزاهته وقدرته على التعامل مع التحديات والطوارئ، ويرتبط بها التوقعات المستقبلية لدى المعلمين وقائد المدرسة كالتميز المستمر بناء على ما يطرح من أفكار إبداعية.

٣- علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة

المدارس الثانوية:

ترتبط الأبعاد الروحية في القيادة المتسامية بالتكوين الداخلي للقائد والمعلمين وترتبط بالإنتاجية، وتقليل الغياب، وانخفاض معدل دوران المعلمين، وتعزيز الانتاجية الشخصية، والالتزام، والصفاء، والسلام، والسعادة، والرضا الوظيفي، وتؤثر بشكل كامل على فاعلية المؤسسة (Isebor,2018,p.18).

وتتسم القيادة المتسامية بالقدرة على عكس قيمها وسلوكياتها على الثقافة التنظيمية بمرور الوقت لتصبح أعرافاً ثابتة التطبيق، وذلك لأنها كما يؤكد كاردونا (Cardona,2000) تهتم بالبناء الداخلي للموظف والبناء المتكامل للمؤسسة وعليه فإن الممارسات والمعتقدات تتحول إلى أعراف ثابتة وغالباً ما تستمد المؤسسة الأعراف من البيئة المحيطة ومن ممارسات الأفراد ومعتقداتهم، وبما أن القيادة المتسامية تنطلق من

قيم أصيلة وممارسات سامية ينعكس أثرها على الأداء العام للمدرسة، فإن البعد الروحي في القيادة المتسامية يعد الموجه الداخلي والمستمر لأداء القائد المتسامي، ولذلك فإن القيادة المتسامية ترفع سقف القيم والأعراف والتوقعات لدى المعلمين بسبب اعتمادها على العديد من القيم الأصيلة كالمصادقية والنزاهة والتضحية والتعاون والاهتمام والحب، والإيثار، والأمل، والرؤية المشتركة والإيمان برسالة المدرسة، والبحث ن المعنى، والعضوية، والسمو الروحي، وارتباط القيم وانطلاقها من الرقابة الذاتية لله، وتعزيز الاعتماد عليه في نفوس المعلمين، ويمكن 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 وقيمها الحاكمة للأداء.
- إظهار الاتزان الانفعالي في التعامل مع المواقف المختلفة، وإظهار الثبات في حل الأزمات ليتحول إلى قيم ثابتة في التعامل مع الأمور الطارئة على العمل المدرسي.
- التأكيد 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.
- التحفيز الروحي للمعلمين وتنمية دافعيتهم الذاتية لتحقيق التوقعات المأمولة منهم، وتعزيز ثقته في أنفسهم لتحقيق أهدافهم وخططهم التدريسية.
- تنمية روح الانتماء والعضوية لفريق العمل.
- تعزيز الدافعية الداخلية للمعلمين نحو النجاح من خلال إظهار التفاؤل الطموح لرؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية.
- الربط الدائم لممارسات المعلمين ونتاجيتهم بالأهداف الكبرى للتعليم، وأثرهم في تغيير المجتمع وتطوير أفراد.
- الاعتراف بمنجزات السابقين على مستوى القيادة والمعلمين وتكريمهم كل ما سنحت الفرصة من خلال الأنشطة واللقاءات المتكررة، لتعزيز الروح المعنوية لمن هم على رأس العمل.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين أنواع القيادة المختلفة والثقافة التنظيمية والتأثير المتبادل بينهما، واتفق بعض متغيراتها مع متغيرات هذا البحث واختلف بعضها الآخر، ومن هذه الدراسات:

- دراسة (Gurel&Negis-isik,2003) والتي هدفت لوصف الثقافة التنظيمية في المدرسة الابتدائية الشاملة، ومدى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على صفات القائد المدرسي ومدى إسهامها في حل المشاكل المدرسية، ودراسة عسكر (٢٠١٢) وهدفت إلى التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة القطاطشة (٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات جنوب الأردن، ودراسة الخزاعي (٢٠١٤) وهدفت للتعرف على علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات. ودراسة العتيبي (٢٠١٦) وهدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية ونمط القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم،

- ويتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناوله لنوع القيادة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، كما يتفق في استخدامه للمنهج الوصفي والاستبانة كأداة ميدانية، ويتفق مع دراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة (Gurel&Negis-isik,2003) في استطلاعها لآراء المعلمين، بينما كانت العينة في دراسة العتيبي (٢٠١٦) من المشرفين التربويين، ودراسة الخزاعي (٢٠١٤) وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى، وفي دراسة القطاطشة (٢٠١٣) هيئة التدريس بالجامعات الأردنية.

- ويتفرد هذا البحث في دراسته لواقع ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الثانوية وعلاقته بتطوير عناصر الثقافة التنظيمية.

- استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في هذا المبحث في بناء الإطار النظري وتحديد ملامح الاستبانة الميدانية والتعرف على العلاقة ما بين القيادة وأنماطها وسلوكياتها وبين الثقافة التنظيمية المدرسي، والاستفادة في تحديد الأدوات الإحصائية الممكن استخدامها.

رابعاً: خلاصة المبحث:

استعرض هذا المبحث علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية المدرسية وآليات تعميق القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات، ويمكن إجمال ذلك في الآتي:

- تعميق عناصر الثقافة التنظيمية من خلال آليات التعميق الأساسية، وآليات الصياغة والتعزيز الثانوية، وإيجاد ثقافة مدرسية متميزة من خلال التشخيص الدقيق للواقع الثقافي، وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي ملائم، واستقطاب الكفاءات المتميزة من المعلمين، ومنحهم فرصة المشاركين الفاعلة

- وإشاعة روح التعاون وتعزيز الجهود الجماعية، وإدارة العلاقات والروابط الاجتماعية بطريقة فاعلة.
- إسهام القيادة المتسامية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعتمد على منظومة واسعة من الأخلاقيات السامية، تعزز التوجه القيادي نحو اختيار الأفراد الذين يتشاركون القيم العليا في المؤسسة، واشتمالها على السلوكيات اللازمة لتحفيز الذات وتلبية الاحتياجات الأساسية للسمو الروحي والقدرة على تحيد الأولويات، وإرساء الابتكار، والثقة والدعم، وتعزيز قيم الأمانة والاحترام والمسؤولية والنزاهة والتأكيد على الرقابة الذاتية.
- علاقة القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال التأسيس لقيم المصدقية والعدالة والشجاعة في الاعتراف بالأخطاء والنزاهة والالتزام والابتكار والتطوير المستمر، والشغف، والثقة بقدرات الآخرين والاعتراف بها، والانفتاح على التوجهات العالمية، والاتقان، والاحترام.
- علاقة سلوكيات القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال تحديد الأهداف المستقبلية، والتمكين، والتشجيع، والوفاء باحتياجات المعلمين، والموضوعية في دراسة القرارات، وإعداد المعلمين للقيادة المستقبلية، ابتكار الأفكار التطويرية، والتخطيط، والمرونة، والتطوير المستمر للمعلمين. والتعامل الشجاع مع الأزمات، وإظهار التحدي في المنافسات، وغيرها من السلوكيات التي تتكون بمرور الوقت.
- علاقة الروحانية "السمو الأخلاقي" بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال الالتزام القيمي والأخلاقي في بيئة العمل، وإعداد معايير واضحة لتقييم الأداء والمكافآت، والتحفيز الروحي للمعلمين وتنمية دافعيتهم الذاتية، وتنمية روح الانتماء والعضوية، والربط الدائم لممارسات المعلمين بالأهداف الكبرى للتعليم.

الفصل الثالث إجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: أدوات البحث.
- خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

إجراءات البحث

هدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات التي تم استخدامها في البحث الميداني متضمناً: المنهج المتبع في البحث، ومجموعه، وعينته، وإجراءات إعداد أداة البحث وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

أولاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويقصد بالمنهج الوصفي كما يراه (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤) "بأنه الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كميًا"، وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي في كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ويظهر في هذا البحث من خلال الاطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع " القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية" وما يتبع ذلك من تحليل للنتائج واستنباط للعلاقات المؤثرة بين المتغيرات، وذلك من خلال:

- ١- الوصف: ويتضمن جمع البيانات والمعلومات الخاصة بأبعاد القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية وعناصرها لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- التحليل: من خلال جمع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتحليل نتائجها والإفادة منها في التعرف على دور القيادة المتسامية في تطوير الأداء المدرسي بشكل عام والثقافة التنظيمية وعناصرها (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) بشكل خاص.

٣- تحديد ملامح التصور المقترح في ضوء نتائج البحث الميداني والإطار النظري للبحث.

مصادر بيانات البحث: اعتمد الباحث في هذا الجانب على مصدرين هما:

- **المصادر الثانوية:** لبلورة وتكوين الجوانب النظرية للبحث حول القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، اعتمد الباحث على الكتب ذات العلاقة بموضوع البحث، والمقالات العلمية، والمطبوعات والوثائق الرسمية، والأبحاث والرسائل العلمية، والمؤتمرات والندوات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.
- **المصادر الميدانية:** للحصول على بيانات البحث من المجتمع المستهدف بالدراسة والممثل في قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، قام الباحث باستخدام استبانة احتوت في مضمونها على الأبعاد الأساسية للقيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بهدف تشخيص واقع ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات،

والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي" وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ثم الكشف علاقة أبعاد القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.

ثانياً: 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 ١٤٤٠-١٤٤١هـ، حيث بلغ عددهم (٢٩٤٦٤) معلماً ومعلمة وفقاً للإحصائيات الرسمية لدى إدارات التعليم المستهدفة بالتطبيق.

ثالثاً: 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 الاجابة على تساؤلات البحث ومن ثم تحقيق أهدافه، فقد استخدم الباحث معادلة استيفن تامبسون Steven Thompson الآتية:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

حيث تمثل:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ (٠.٠٥) = (١.٩٦).

D: نسبة الخطأ وهي تساوي (٠.٠٥).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وهي تساوي (٠.٥٠).

وبتطبيق المعادلة أعلاه تأكد للباحث أن حجم العينة الملائم من مجتمع البحث يبلغ (٣٧٩) 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 (٥١٧) رداً.

ثالثاً: خصائص عينة البحث

للتعرف على خصائص عينة البحث الحالي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص).

وتظهر تفاصيل خصائص العينة في الجداول الآتية:

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	معلمة	٢٧٠	٥٢.٢
	معلم	٢٤٧	٤٧.٨
	المجموع	٥١٧	١٠٠%

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٢) يتضح أن أكثر من نصف عينة البحث (٥٢.٢%) من المعلمات، بينما (٤٧.٨%) من المعلمين، ويعزو الباحث هذا الفارق النسبي بين النوعين إلى كبر حجم العينة الممثلة للمجتمع من المعلمات.

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٧١	٩١.١
	دراسات عليا	٤٦	٨.٩
	المجموع	٥١٧	١٠٠%

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٣) فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لعينة البحث، يتضح أن الأكثرية من عينة البحث ونسبة (٩١.١%) من مؤهلات البكالوريوس بينما (٨.٩%) من مؤهلات الدراسات العليا، ويعزو الباحث هذا الفارق النسبي الكبير بين المؤهلين إلى أن معظم تعيينات المعلمين بالمدارس تتطلب مؤهل البكالوريوس كحد أدنى.

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٨.٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣١	٢٥.٣
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣٤٣	٦٦.٣
	المجموع	٥١٧	١٠٠%

وباستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٤) فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة لعينة البحث، يتضح أن الأكثرية من عينة البحث ونسبة (٦٦.٣%) خبرتهم من ١٠ سنة فأكثر، (٢٥.٣%) خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، (٨.٣%) خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

جدول (٥) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير التخصص

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علوم إنسانية	٢٦٧	٥٣
	علوم طبيعية	٢٥٠	٤٧
	المجموع	٥١٧	%١٠٠

وباستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٥) فيما يتعلق بتخصص عينة البحث، يتضح تقارب عينة البحث في هذا المتغير حيث كان عدد تخصص العلوم الانسانية (٢٦٧)، ونسبة (٥٣%)، وتخصص العلوم الطبيعية (٢٥٠) ونسبة (٤٧%).

رابعاً: أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية.

الهدف من الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية والمتمثلة في: (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية: (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من جزأين أساسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: ويمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث ممثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص).

القسم الثاني: ويتكون من (٦٥) عبارة، وتدرجت الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي ما بين (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً). وتتلخص تلك المفردات في المحاور الآتية:

١- المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو

الأخلاقي) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه الأبعاد الآتية:

- القيم والتوجهات: وتكون هذا البعد من (١٢) عبارة.

- السلوكيات: وتكون هذا البعد من (١٤) عبارة.

- الروحانية "السمو الأخلاقي": وتكون هذا البعد من (١١) عبارات.

وقمت الاستفادة في تحديد واختيار أبعاد القيادة المتسامية الثلاثة (القيم، والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") من دراسة كل من أبو رذن (٢٠٠٣)، والعازمي (٢٠١١).

٢- **المحور الثاني:** درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه العناصر الآتية:

- القيم التنظيمية: وتكون هذا العنصر من (٨) عبارات.
- المعتقدات التنظيمية: وتكون هذا العنصر من (٧) عبارات.
- الأعراف التنظيمية: وتكون هذا العنصر من (٦) عبارات.
- التوقعات المستقبلية: وتكون هذا العنصر من (٧) عبارات.

وتم التطبيق على العينة من خلال المخاطبات الرسمية من سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي لمدرء التعليم في المناطق المستهدفة بالتطبيق، وتمت المتابعة والتواصل من قبل الباحث عن طريق وسائل التواصل المتعددة والزيارات المباشرة، وتم إعداد رابط إلكتروني لاستبانة البحث على الرابط الآتي:

<https://forms.gle/BWxSLejqgg3R4ZdNA>

جدول (٦) توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

م	الدرجة	الفئة
١	(٥) تمثل أعلى مستوى للممارسة/ عالية جداً	عالية جداً
٢	(٤) تمثل المرتبة الثانية لمستوى الممارسة/ عالية.	عالية
٣	(٣) متوسط المقياس مستوى متوسط للممارسة.	متوسطة
٤	(٢) تمثل المرتبة الرابعة مستوى منخفض للممارسة.	منخفضة
٥	(١) تمثل المرتبة الخامسة مستوى منخفض جداً للممارسة.	منخفضة جداً

مراحل بناء الاستبانة:

اعتمد الباحث في بناء وإعداد الاستبانة على الخطوات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات التربوية؛ من بحوث ودراسات سابقة وأطر نظرية مرتبطة بمجالات القيادة المتسامية: (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") وعناصر الثقافة التنظيمية: (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المستقبلية).
٢. مراجعة مقاييس البحوث والدراسات السابقة التي استخدمت في مجالات أبعاد القيادة المتسامية: (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، وعناصر الثقافة التنظيمية: (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية).

٣. صياغة الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين بهدف التعرف إلى مدى ملائمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، وكذلك التعرف على دقة صياغة العبارات.

٤. صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، وتقنينها.

خطوات التحقق من صدق وثبات استبانة البحث:

تم التعرف على المؤشرات السيكومترية لاستبانة البحث على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات المحاور. وهي على النحو الآتي:

١ الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرض فقراتها بصيغتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المختصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات داخل المملكة وخارجها (ملحق رقم ٣) للاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية، والعبارات الموجهة لأفراد عينة البحث، ومدى مناسبة العبارات لمحاورها، وجودة صياغة كل عبارة، ومدى مناسبة التدرج الخماسي، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية في محور القيادة المتسامية: القيم والتوجهات (١٢) عبارة، السلوكيات (١٨) عبارة، الروحانية "السمو الأخلاقي" (١٠) عبارات، كما كانت في محور الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية (٩) عبارات، المعتقدات التنظيمية (٨) عبارات، الأعراف التنظيمية (٩) عبارات، التوقعات المستقبلية (٨) عبارات. وتم اقتراح تعديل ما يلزم من اقتراحات وإعادة الصياغة وفقاً لآراء المحكمين وقام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبانة فكانت كالتالي:

- البيانات الأولية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والتخصص).
- المقياس: والتدرج الخماسي للكارت.
- محور القيادة المتسامية كالتالي: القيم والتوجهات (١٢) عبارة، السلوكيات (١٤) عبارة، الروحانية "السمو الأخلاقي" (١١) عبارة.
- محور الثقافة التنظيمية كالتالي: القيم التنظيمية (٨) عبارات، المعتقدات التنظيمية (٧) عبارات، الأعراف التنظيمية (٦) عبارات، التوقعات المستقبلية (٧) عبارات (ملحق رقم ٤).

الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية (ن = ٥٤):

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى معرفة مدى الاتساق الداخلي من خلال معامل بيرسون الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات التي تنتمي إليها، ومدى صلاحية العبارات المتضمنة في استبانة البحث "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية، ودرجة كل بعد من الأبعاد، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول (٧) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد القيم والتوجهات (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة البعد
١	يكسب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي.	**٠.٨٠
٢	يؤكد على المصادقية العالية في العمل.	**٠.٧٨
٣	يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم.	**٠.٧٩
٤	يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر.	**٠.٧٧
٥	يتعامل بتواضع مع كافة الموظفين بالمدرسة.	**٠.٨٧
٦	يشجع الشفافية في مناقشة مشاكل العمل.	**٠.٨٦
٧	يفرس في نفوس الموظفين حب الخدمة والمساعدة للآخرين.	**٠.٨٨
٨	يعزز روح التعاون بين المعلمين.	**٠.٨٧
٩	يملك رؤية مستقبلية متفائلة.	**٠.٨٢
١٠	يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي.	**٠.٨٧
١١	يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية.	**٠.٨٥
١٢	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع.	**٠.٨٢
	الارتباط الكلي للبعد	**٠.٨٣

(**) الارتباط الكلي للبعد دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالجدول (٧)، أنها تتراوح بين (**٠.٧٨ إلى **٠.٨٨) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) (**)، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات بعد القيم والتوجهات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٨) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد السلوكيات (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة البعد
١٣	يقدم مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم.	**٠.٨٣
١٤	يُمكن المعلمين من الصلاحيات التي تساعد على إنجاز أعمالهم.	**٠.٩١
١٥	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية.	**٠.٩٠
١٦	يعمل على الوفاء باحتياجات المعلمين ورغباتهم.	**٠.٩٠
١٧	يدرس بطريقة موضوعية جميع جوانب القرارات قبل اتخاذها.	**٠.٨٥
١٨	يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل.	**٠.٩٠
١٩	يوفر كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز.	**٠.٨٨
م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة البعد

**٠.٨٧	يتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة.	٢٠
**٠.٩١	يتحمل تبعات أخطاء وإخفاقات الأداء المدرسي.	٢١
**٠.٩٢	يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات.	٢٢
**٠.٨٩	يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي.	٢٣
**٠.٨٥	يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.	٢٤
**٠.٨٠	يبدل أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة.	٢٥
**٠.٩٠	يُظهر مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	٢٦
**٠.٨٧	الارتباط الكلي للبعد	

(**) الارتباط الكلي للبعد دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

ويتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالجدول (٨)، أنها تتراوح بين (**٠.٨٠ إلى **٠.٩٢) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (**٠.٠١)، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات بعد السلوكيات صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (٩) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة البعد
٢٧	يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل.	**٠.٨٦
٢٨	يُظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.	**٠.٩١
٢٩	يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.	**٠.٩٣
٣٠	يذكر المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ممارستهم المهنية.	**٠.٨٦
٣١	يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	**٠.٨٧
٣٢	يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارستهم المهنية.	**٠.٩٣
٣٣	يعترف بكافة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدرسة.	**٠.٨٧
٣٤	يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية.	**٠.٩٣
٣٥	يعزز فناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية.	**٠.٩٥
٣٦	ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج.	**٠.٩١
٣٧	يُشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفريق العمل.	**٠.٩١
	الارتباط الكلي للبعد	
		**٠.٩٠

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

ويتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالجدول (٩)، أنها تتراوح بين (**٠.٨٦ إلى **٠.٩٥) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية

(٠.٠١)**، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٠) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات عنصر القيم التنظيمية (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة العنصر
١	يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل.	**٠.٧٨
٢	يوضح للعاملين بالمدرسة المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب.	**٠.٨٨
٣	يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع الموظفين في المدرسة.	**٠.٨٤
٤	يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي.	**٠.٩٢
٥	يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام.	**٠.٩١
٦	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	**٠.٩٠
٧	يُقيم أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة.	**٠.٨٨
٨	يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين الموظفين بالمدرسة.	**٠.٩١
الارتباط الكلي للبعد		**٠.٨٧

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

ويتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه بالجدول (١٠)، أنها تتراوح بين (**٠.٧٨ إلى **٠.٩٢) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)**، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات عنصر القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١١) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات عنصر المعتقدات التنظيمية (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة العنصر
٩	يُشجع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة.	**٠.٩١
١٠	يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف.	**٠.٨٩
١١	يهيئ جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة.	**٠.٩٤
١٢	يواكب المستجدات المرتبطة بتطوير العمل المدرسي.	**٠.٨٩
١٣	يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية.	**٠.٨٥
١٤	يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة.	**٠.٨٩
١٥	يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين.	**٠.٩٣
الارتباط الكلي للبعد		**٠.٩٠

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه بالجدول (١١)، أنها تتراوح بين (**٠.٨٥ إلى **٠.٩٤) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية

(٠.٠١)**، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٢) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات عنصر الأعراف التنظيمية (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة العنصر
١٦	يحتفي بالمعلمين الجدد.	**٠.٧٩
١٧	يُسهّم في حل مشكلات الموظفين بالمدرسة.	**٠.٩٠
١٨	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	**٠.٨٦
١٩	يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل.	**٠.٨٢
٢٠	يساعد المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة للعمل.	**٠.٩٠
٢١	يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	**٠.٨٢
	الارتباط الكلي للبعد	**٠.٨٤

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه بالجدول (١٢)، أنها تتراوح بين (**٠.٧٩** إلى **٠.٩٠**) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)**، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى أن عبارات عنصر الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٣) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لعبارات عنصر التوقعات المستقبلية (ن = ٥٤)

م	مضمون العبارة	الارتباط بدرجة العنصر
٢٢	يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.	**٠.٩١
٢٣	يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف.	**٠.٩٠
٢٤	يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.	**٠.٩٤
٢٥	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم.	**٠.٩٤
٢٦	يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين.	**٠.٩٣
٢٧	يبنى خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين.	**٠.٩٤
٢٨	يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية.	**٠.٨٧
	الارتباط الكلي للبعد	**٠.٩١

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه بالجدول (١٣)، أنها تتراوح بين (**٠.٨٧** إلى **٠.٩٤**) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)**، ويخلص الباحث إلى أن عبارات عنصر التوقعات المستقبلية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٤) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول وعناصر المحور الثاني (ن = ٥٤)

المحور الأول: القيادة المتسامية

م	مضمون البعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	القيم والتوجهات	**٠.٩٥
٢	السلوكيات	**٠.٩٨
٣	الروحانية "السمو الأخلاقي"	**٠.٩٥
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية		
١	القيم التنظيمية	**٠.٩٧
٢	المعتقدات التنظيمية	**٠.٩٧
٣	الأعراف التنظيمية	**٠.٩٥
٤	التوقعات المستقبلية	**٠.٩٧

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه بالجدول (١٤)، أنها تتراوح بين (**٠.٩٥ إلى **٠.٩٨) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) (**)، و يخلص الباحث إلى أن أبعاد القيادة المتسامية والثقة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (١٥) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين الأبعاد والعناصر وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٥٤)

المحور الأول: القيادة المتسامية		
م	مضمون البعد	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	القيم والتوجهات	**٠.٩٣
٢	السلوكيات	**٠.٩٨
٣	الروحانية "السمو الأخلاقي"	**٠.٩٦
محور القيادة المتسامية		
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية		
١	القيم التنظيمية	**٠.٩٦
٢	المعتقدات التنظيمية	**٠.٩٧
٣	الأعراف التنظيمية	**٠.٩٢
٤	التوقعات المستقبلية	**٠.٩٥
محور الثقافة التنظيمية		

(**) الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من المؤشرات الإحصائية لارتباطات بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه بالجدول (١٥)، أنها تتراوح بين (**٠.٩٢ إلى **٠.٩٨) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) (**)، ويخلص الباحث إلى أن محاور وأبعاد القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحث بحساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ Alpha على نطاق أبعاد ومحاور استبانة البحث، والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٦) يوضح مؤشرات ألفا كرونباخ-Alpha لمحاور وأبعاد استبانة البحث (ن = ٥٤)

محاور الاستبانة	م	مضمون البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
القيادة المتسامية	١	القيم والتوجهات	١٢	٠.٩٦
	٢	السلوكيات	١٤	٠.٩٨
	٣	الروحانية "السمو الأخلاقي"	١١	٠.٩٧
		الدرجة الكلية للمحور	٣٧	٠.٩٨
الثقافة التنظيمية	١	القيم التنظيمية	٨	٠.٩٦
	٢	المعتقدات التنظيمية	٧	٠.٩٦
	٣	الأعراف التنظيمية	٦	٠.٩٢
	٤	التوقعات المستقبلية	٧	٠.٩٧
		الدرجة الكلية للمحور	٢٨	٠.٩٨
		الدرجة الكلية للاستبانة	٦٥	٠.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٦) أن مؤشرات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور استبانة البحث تتراوح بين (٠.٩٦ إلى ٠.٩٨) وعلى نطاق الدرجة الكلية للاستبانة بلغ معامل الثبات لألفا كرونباخ (٠.٩٩)، وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة، وهذا يؤكد على وضوح ورسانة صياغة فقرات استبانة البحث مما يجعلها قادرة على إعطاء نفس النتائج إذا ما تم تطبيقها في بيئة أخرى، وبناءً على ذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة.

جدول رقم (١٧) يوضح مؤشرات ألفا كرونباخ-Alpha بالتجزئة النصفية لمحوري الاستبانة

المحور الأول: القيادة المتسامية			
٠.٩٧	ألفا كرونباخ	النصف الأول	التجزئة النصفية لألفا كرونباخ
١٩	عدد الفقرات		
٠.٩٨	ألفا كرونباخ	النصف الثاني	
١٨	عدد الفقرات		
٣٧	عدد الفقرات الكلي للمحور		
٠.٩٣	معامل الارتباط بين الجزأين		
٠.٩٦	معامل تصحيح الطول لسبر مان		

المحور الثاني: الثقة التنظيمية			
٠.٩٨	ألفا كرونباخ	النصف الأول	التجزئة النصفية لألفا كرونباخ
١٤	عدد الفقرات		
٠.٩٧	ألفا كرونباخ	النصف الثاني	

١٤	عدد الفقرات	
٠.٩٣	معامل الارتباط بين الجزأين	
٠.٩٦	معامل تصحيح الطول لسيرمان	

- باستقراء المؤشرات الإحصائية لثبات ألفا كرونباخ بالتجزئة النصفية بالجدول (١٧) نخلص إلى الآتي:
- أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لنصفي محور القيادة المتسامية تتراوح بين (٠.٩٧ إلى ٠.٩٨) للنصف الأول والثاني على التوالي، وأن معامل الارتباط بين الجزأين بلغ (٠.٩٣)، كما أن معامل تصحيح الطول بين الجزأين لسيرمان بلغ (٠.٩٦).
 - كما أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لنصفي محور الثقة التنظيمية تتراوح بين (٠.٩٧ إلى ٠.٩٨) للنصف الأول والثاني على التوالي، وأن معامل الارتباط بين الجزأين بلغ (٠.٩٣)، وأن معامل تصحيح الطول لسيرمان (٠.٩٦)، وبناءً على ذلك فإن الباحث يخلص إلى أن استبانة البحث تتصف بالصدق والثبات وأنها ستعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها أكثر من مرة على مجتمع البحث الحالي.
 - فئات المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة عبارات أبعاد استبانة البحث:

جدول رقم (١٨) توزيع الأوساط الحسابية لمستويات الممارسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

رتبة الفئة	الوسط الحسابي	درجة الممارسة
الخامسة	١ - ١.٨٠	منخفضة جداً
الرابعة	١.٨١ - ٢.٦٠	منخفضة
الثالثة	٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
الثانية	٣.٤١ - ٤.٢٠	عالية
الأولى	٤.٢١ - ٥	عالية جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة على ما يلي:
١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع البحث، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها استبانة البحث.
 ٢. استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وعلاقة القيادة المتسامية بالثقافة التنظيمية.
 ٣. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لقياس ثبات استبانة البحث على نطاق محاورها الفرعية والدرجة الكلية.

٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على توافق وجهات نظر عينة البحث تجاه مضمون العبارة أو المحور.
٦. اختبار (T) للعينات المستقلة، لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث للمتغيرات ثنائية التصنيف (النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص).
٧. استخدام (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث للمتغيرات التي يزيد عدد فئاتها عن فئتين (عدد سنوات الخدمة).
٨. أسلوب المقارنة البعدية LSD للتحقق من اتجاهات الفروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية.
٩. تحليل المسار Path analysis للحزمة الإحصائية AMOS 23 لدراسة حجم تأثير كل متغير مستقل من القيادة المتسامية على المتغيرات التابعة للثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

- أولاً: عرض أسئلة البحث.
- ثانياً: مناقشة نتائج البحث، وتفسيرها.
 - نتائج السؤال الأول
 - نتائج السؤال الثاني
 - نتائج السؤال الثالث
 - نتائج السؤال الرابع
 - نتائج السؤال الخامس
 - نتائج السؤال السادس
 - نتائج السؤال السابع
 - نتائج السؤال الثامن.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يتناول الباحث في هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصل إليها البحث من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من التطبيق الميداني، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها، وربطها بالدراسات السابقة، والإطار النظري للبحث، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث.

أولاً: عرض 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:

١. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية؟
٢. 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؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، التخصص؟
٥. ما علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
٦. ما علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
٧. ما علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
٨. ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية؟

ثانياً: نتائج أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: والذي 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؟ وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية مع ترتيب الممارسة لكل فقرة وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، وكانت الإجابة على التساؤل الأول على النحو الآتي:

١- نتائج درجة ممارسة بعد (القيم والتوجهات):

جدول رقم (١٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم والتوجهات

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
٧	يغرس في نفوس الموظفين حب الخدمة والمساعدة للآخرين.	٤.١١	١.٠١	٠.٨	عالية	١
٢	يؤكد على المصداقية العالية في العمل.	٤.٠٦	٠.٩٣	٠.٨	عالية	٢
٥	يتعامل بتواضع مع كافة الموظفين بالمدرسة.	٤.٠٦	١.٢٠	٠.٨	عالية	٣
١٢	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع.	٤.٠٢	١.١٢	٠.٨	عالية	٤
٣	يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم.	٣.٣٤	١.٢٥	٠.٦	متوسطة	٥
٦	يشجع الشفافية في مناقشة مشكلات العمل.	٣.١٧	٠.٦٨	٠.٦	متوسطة	٦
٨	يعزز روح التعاون بين المعلمين.	٣.١٧	١.٧٦	٠.٦	متوسطة	٧
٩	يملك رؤية مستقبلية متفائلة.	٣.١٥	١.٣٥	٠.٦	متوسطة	٨
١١	يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية.	٣.٠٦	١.٤٧	٠.٦	متوسطة	٩
١	يكسب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي.	٢.٧٥	١.٠٠	٠.٥	متوسطة	١٠
٤	يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر.	٢.٦٨	١.٠٣	٠.٥	متوسطة	١١
١٠	يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي.	٢.٦١	٠.٩٦	٠.٥	متوسطة	١٢
المتوسط العام		٣.٣٥	١.١٤	٠.٦	متوسطة	

يتضح من جدول (١٩) أن درجة ممارسة بعد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام (٣.٣٥) مع انحراف معياري (١.١٤) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثالثة (من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)، وبنسبة تأكيد بلغت (٦٧%) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعد السلوكيات درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٢.٦١) وبين (٤.١١) 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 (٢٠١٧) ودراسة العازمي (٢٠١١) والتي جاءت نتيجة الممارسة الكلية فيها بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بعبارات البعد الأول الذي يقيس درجة ممارسة القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية فقد جاءت أربع عبارات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٤.٠٢) إلى (٤.١١) ووزن نسبي يتراوح ما بين (٠.٨٠) إلى (٠.٨٢) وهي مرتبة كما يلي: يغرس في نفوس الموظفين حب الخدمة والمساعدة للآخرين" بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (١.٠١) ووزن نسبي (٠.٨٢)، "يؤكد على المصادقية العالية في العمل" بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٣) ووزن نسبي (٠.٨١)، "يتعامل بتواضع مع كافة الموظفين بالمدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٤.٠٦) وانحراف معياري (١.٢٠) ووزن نسبي (٠.٨١)، "يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.١٢) ووزن نسبي (٠.٨٠).

وتدل هذه 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 الأخرى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢.٦١) إلى (٣.٣٤)، ووزن نسبي يتراوح ما بين (٠.٥٢) إلى (٠.٦٧) وهي مرتبة كما يلي: "يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم" بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٢٥) ووزن نسبي (٠.٦٧)، "يشجع الشفافية في مناقشة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري يساوي (٠.٦٨) ووزن نسبي (٠.٦٣)، "يعزز روح التعاون بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٧٦) ووزن نسبي (٠.٦٣)، "يملك رؤية مستقبلية متفائلة"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٣.١٥) وانحراف معياري يساوي (١.٣٥) ووزن نسبي (٠.٦٣)، "يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٣.٠٦) وانحراف معياري يساوي (١.٤٧) ووزن نسبي (٠.٦١)، "يكسب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (٢.٧٥) وانحراف معياري (١.٠٠) ووزن نسبي (٠.٥٥)

وجاءت العبارات: "يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٣) ووزن نسبي (٠.٥٤)، و"يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي"، بمتوسط حسابي (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٦) ووزن نسبي (٠.٥٢) 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 الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل على حساب الإبداع والابتكار المدرسي، إضافة إلى ضغوطات العمل

وزيادة الأعباء المطلوب تنفيذها منهم، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة التي يتم تقديمها لقادة المدارس في مجالات الابداع والابتكار.

وتتفق استجابات عينة البحث مع دراسة (Sayadi&Habibi&Savabeih,2016)، ودراسة (Racelis,2017) في التأكيد على مبادئ الخدمة والتوجه نحو مساعدة الآخرين وإحداث فرق في حياتهم كأحد القيم الرئيسية للقائد المتسامي، والوصول إلى الدوافع الأعمق للعمل البشري وجعل الموظفين يدركون قيمة أعمالهم، وتنمية القائد للفضائل الأخلاقية للعاملين وما يعكسه ذلك من توجهات إيجابية تجاه الأعمال التي يقومون بها، وتتفق أيضاً مع دراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة العازمي (٢٠١١) في أسباب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل والمدرسة، كما تتفق مع دراسة (Tehubijuluw,2014) في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال امتلاك القائد المتسامي لرؤية مستقبلية والتركيز على تحقيق الأهداف والتوقعات المستقبلية للمؤسسة، وتتفق مع دراسة (Liu,2007) في التزام القائد برؤية المؤسسة، والمصادقية في التعامل مع الموظفين، والاهتمام بهم والتطوير المستمر لأدائهم، كما تتفق مع دراسة (Beckwith,2010) والتي أكدت فيها عينة البحث حرص القائد على تطوير الصفات المرغوبة في الموظفين والارتقاء بهم والسعي لتطوير المجتمع ككل.

٢- نتائج درجة ممارسة بعد (السلوكيات):

جدول رقم (٢٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد

السلوكيات

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
١٣	يبدل أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة.	٣.٦٠	٠.٧٣	٠.٧٢	عالية	١
٨	يتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة.	٣.٥٧	٠.٧٤	٠.٧١	عالية	٢
١٤	يُظهر مرونة تساعده على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	٣.٥٦	٠.٧٥	٠.٧١	عالية	٣
٤	يعمل على الوفاء باحتياجات المعلمين ورجبتهم.	٣.٥٥	١.٠٩	٠.٧١	عالية	٤
١	يقدم مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم.	٣.٢٥	١.٣١	٠.٦٥	متوسطة	٥
١٢	يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.	٣.٢٢	١.١٦	٠.٦٤	متوسطة	٦
٣	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية.	٣.٢٠	٠.٧٤	٠.٦٤	متوسطة	٧
١٠	يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات.	٣.١٥	٠.٧٢	٠.٦٣	متوسطة	٨
٢	يُمكن المعلمين من الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.	٣.١١	٠.٧٦	٠.٦٢	متوسطة	٩

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
٧	يوفر كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز.	٣.٠٩	٠.٧٤	٠.٦٢	متوسطة	١٠
٥	يدرس بطريقة موضوعية جميع جوانب القرارات قبل اتخاذها.	٣.٠٨	٠.٧٥	٠.٦٢	متوسطة	١١
٩	يتحمل تبعات أخطاء وإخفاقات الأداء المدرسي.	٣.٠٧	٠.٧٨	٠.٦١	متوسطة	١٢
٦	يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل.	١.٨٥	٠.٤٥	٠.٣٧	منخفضة	١٣
١١	يبتكر أفكاراً غير مسبقة لتطوير العمل المدرسي.	١.٨٣	٠.٣٨	٠.٣٧	منخفضة	١٤
المتوسط العام		٣.٠٧	٠.٨٠	٠.٦١	متوسطة	

يتضح من جدول (٢٠) أن درجة ممارسة بعد السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حساب (٣.٠٧) مع انحراف معياري (٠.٨) وبوزن نسبي (٠.٦١)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعده السلوكيات درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠)، وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (١.٨٣) وبين (٣.٦٠)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية التي يعملون بها، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (١.٨٠ إلى ٢.٥٩) والثالثة (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وفئة المتوسط الثانية (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين منخفضة ومتوسطة وعالية لفقرات بعد السلوكيات من وجهة نظر عينة البحث، وتتفق هذه النتيجة لبعده السلوكيات مع دراسة عبدالله (٢٠١٧) ودراسة العازمي (٢٠١١) ودراسة أبو رذن (٢٠١٣) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة متوسطة.

وجاءت أربع عبارات بممارسة عالية مرتبة كالاتي: "بيذل أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٠ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٣) وبوزن نسبي (٠.٧٢)، "يتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ قدره (٣.٥٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبوزن نسبي (٠.٧١)، "يُظهر مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة" بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧٥) ووزن نسبي (٠.٧١)، "يعمل على الوفاء باحتياجات المعلمين و رغبتهم" بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٩) ووزن نسبي (٠.٧١).

وتظهر هذه الاستجابات مستوى إدراك المعلمين لمرونة القائد في المدارس الثانوية وتكيفه مع متغيرات العمل المختلفة وسرعة استجابته للأمور الطارئة والسعي لمعالجتها، وسعيه للوفاء باحتياجات المعلمين

ورغبتهم 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 بقية العبارات بدرجة ممارسة متوسطة مرتبة كالآتي: "يقدم مكافآت للمعلمين تناسب مع مستوى أدائهم"، بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.٣١) ووزن نسبي (٠.٦٥)، "يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها"، بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.١٦) ووزن نسبي (٠.٦٤)، "يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية"، بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧٤) ووزن نسبي (٠.٦٤)، "يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات"، بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٧٢) ووزن نسبي (٠.٦٣)، "يُمكن المعلمين من الصلاحيات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم"، بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٧٦) ووزن نسبي (٠.٦٢)، "يوفر كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز"، بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٧٤) ووزن نسبي (٠.٦٢)، "يدرس بطريقة موضوعية جميع جوانب القرارات قبل اتخاذها"، بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٥) ووزن نسبي (٠.٦٢)، "يتحمل تبعات أخطاء وإخفاقات الأداء المدرسي"، بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٨) ووزن نسبي (٠.٦١)، وهذه الاستجابات تشير إلى أن القائد المدرسي يمارس السلوكيات السابقة بصورة متوسطة لا ترقى إلى التميز أو المثالية وهي بحاجة لتركيز الجهود لتحسينها وتطويرها لدى القائد المدرسي.

وجاءت عبارتين بدرجة ممارسة منخفضة وهي كالآتي: "يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل"، بمتوسط حسابي (١.٨٥) وانحراف معياري (٠.٤٥) ووزن نسبي (٠.٣٧)، "يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي بلغ قدره (١.٨٣) وانحراف معياري (٠.٣٨) ووزن نسبي (٠.٣٧)، 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 كالنخطيط والتوجيه والتنفيذ وقياس الأداء مع التقليل من برامج الإبداع والابتكار القيادي مما ينعكس سلباً على مستوى توليد الأفكار الإبداعية المطورة للعمل.

وتتوافق استجابات عينة البحث على بعض عبارات بُعد السلوكيات مع نتائج دراسة ليو (Liu,2007)، ودراسة (Sayadi&Habibi&Savabeih,2016) والتي أكدت بأن القائد المتسامي يبذل ما في وسعه لمساعدة مؤسسته على النجاح، ويدعم الموظفين بشكل يسهم في الوفاء باحتياجاتهم ورغبتهم، كما تتفق

مع دراسة (Gempes&Jawadin,2016) والتي تؤكد أن القائد المتسامي يسعى لزيادة الانتاجية المؤسسية والتميز المؤسسي، وأن السعي للإنتاجية العالية مرتبط بمناخ المساءلة في المؤسسة وعلى القائد المدرسي المتسامي استهداف المعلمين بالتدريب الذي يساعدهم في تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الانتاجية العالية، وتتفق أيضاً مع دراسة (Isebor,2018) والتي تؤكد على دور القائد المتسامي في الاهتمام بالأفراد ونمذجة سلوكهم وبناء رؤية موحدة لكافة فريق العمل، وإظهار التواضع واعترافه بالمسؤولية الشخصية عن تصرفاته وأخطائه.

٣- نتائج درجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي":

جدول رقم (٢١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الروحانية "السمو الأخلاقي"

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
٤	يذكر المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ممارستهم المهنية.	٣.٧٩	٠.٥٣	٠.٧٦	عالية	١
٣	يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.	٣.٧٨	٠.٦٩	٠.٧٦	عالية	٢
١	يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل.	٣.٧٥	٠.٦٠	٠.٧٥	عالية	٣
٧	يعترف بكافة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدرسة.	٣.٧٢	٠.٧٨	٠.٧٤	عالية	٤
٢	يُظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.	٣.٣٥	١.٢١	٠.٦٧	متوسطة	٥
٥	يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٣.١٥	٠.٧١	٠.٦٣	متوسطة	٦
٦	يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارستهم المهنية.	٣.٠٣	١.١٢	٠.٦٠	متوسطة	٧
٨	يقف بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية.	٣.٠٢	١.١١	٠.٦٠	متوسطة	٨
٩	يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية.	٣.٠١	١.١٣	٠.٦٠	متوسطة	٩
١١	يُشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفريق العمل.	٢.٩٩	١.١٢	٠.٦٠	متوسطة	١٠
١٠	ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج.	٢.٥٦	٠.٩٦	٠.٥١	منخفضة	١١
المتوسط العام		٣.٢٩	٠.٩٠	٠.٦٦	متوسطة	

يتضح من جدول (٢١) أن درجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) مع انحراف معياري (٠.٩٠) وبوزن نسبي (٠.٦٦)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعده الروحانية "السمو الأخلاقي" درجة المتوسط

المحكي وهي (٣.٤٠) وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٣.٧٩) وبين (٢.٥٦)، 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 (٢٠١١) ودراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة أبو رذن (٢٠١٤)، ويختلف عن دراسة (Sayadi&Habibi&Savabeih,2016) والذي جاء فيها هذا البعد بدرجة عالية.

وتشير هذه النتيجة إلى سعي القائد للروحانية "السمو الأخلاقي" من خلال العديد من الممارسات التي جاء بعضها بدرجة عالية تتمثل في العبارات (٧،١،٣،٤) وجاءت مرتبة كالتالي: "يذكر المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ممارستهم المهنية"، بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٣) ووزن نسبي (٠.٧٦)، "يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٩) ووزن نسبي (٠.٧٦)، "يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل"، بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري يساوي (٠.٦٠) ووزن نسبي (٠.٧٥)، "يعترف بكافة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٧٨) ووزن نسبي (٠.٧٤)، وهذه الاستجابات بدرجة الممارسة العالية تؤكد بأن 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 ١٤٢٧هـ 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.

وجاءت ست عبارات بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (١١،٩،٨،٦،٥،٢) ومرتبة كالتالي: "يظهر التزاماً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية"، بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (١.٢١) ووزن نسبي (٠.٦٧)، "يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٧١) ووزن نسبي (٠.٦٣)، "يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارستهم المهنية"، بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (١.١٢) ووزن نسب (٠.٦٠)، "يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية" بمتوسط حسابي بلغ قدره (٣.٠٢) وانحراف معياري (١.١١) ووزن نسبي (٠.٦٠)، "يعزز فناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية" بمتوسط حسابي ب (٣.٠١) وانحراف معياري (١.١٣) ووزن نسبي (٠.٦٠).

وجاءت عبارة "يشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفريق العمل"، بمتوسط حسابي (٢.٩٩) وانحراف معياري (١.١٢) ووزن نسبي (٠.٦٠)، وتدل هذه الاستجابة على أن ممارساتها لدى قائد المدرسة تحتاج

لبذل جهود إضافية لتطويرها خاصة وأنها تتعلق بانسجام فرق العمل وقوة ترابطهم وانتمائهم للفريق وللمدرسة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها المستقبلية، وقد يعود ذلك لضعف تدريب القائد في مهارات بناء فرق العمل وقوة الإلهام والإقناع وضعف مهارات الذكاء الاجتماعي والعاطفي والذي ينعكس على تماسك فرق العمل وتآلفها.

وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة منخفضة وهي رقم (١٠) "ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج" بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٦) ووزن نسبي (٠.٥١) وتشير استجابات عينة البحث إلى أن هناك ضعفاً في قدرة القائد على تنمية دوافع المعلمين للإنجاز وقد يعود ذلك لضعف إلمام القائد وقلة معرفته بالدوافع البشرية والمحركات الأساسية للسلوك الإنساني وما هي الدوافع الأقوى لكل معلم لتقديم أفضل ما لديه، وربما يعود ذلك أيضاً لنمطية الأداء المدرسي وحاجة القائد لمعرفة نوعية الإنجاز والاداء المطلوب ثم القدرة على تحريك المعلمين نحو تحقيق مستويات الانجاز مع الفهم الدقيق لنوعية التحفيز الذي يتناسب مع كل معلم وبما يتوافق مع طموحاته ودوافعه الداخلية.

وتظهر أهمية هذا البعد وأثره من خلال استجابات أفراد العينة مما يظهر أهميته لدى القائد المدرسي وتأثيره على مستوى الانجاز، وهذا يتفق مع دراسة (Davila,2017) في حاجة القائد لمعرفة أهداف فريق العمل وتوقعاتهم الحقيقية والفهم الدقيق لشخصياتهم من أجل الموائمة بين ما لديهم من دوافع وما تحتاجه المؤسسة من إنجاز، كما تتفق مع دراسة (Meng,2016) في أهمية تلبية احتياجات المعلمين للوفاء بالجوانب الروحية لديهم وتعزيز عضويتهم وانتمائهم في الفريق من خلال القيم الأساسية كالتواضع والإحسان والصدق والاعتراف بالإنجازات والاحتفال بها.

وتشير الاستجابة العالية لعينة البحث في تأكيد القائد على الرقابة الإلهية على الممارسات المهنية إلى طبيعة الارتباط بين المعتقدات لدى القائد المسلم وانعكاس ذلك على الممارسات المهنية وهو ما تؤكدته دراسة زاهر (٢٠٠٩) فقوة العقيدة توجه سلوكه وتسهم في اتزان تصرفاته وسلوكه والتزامه بأخلاقيات العمل، والاعتراف بكافة الجهود والإمكانات والطاقات الموجودة في المؤسسة والتي تسهم في تشكيل نظام متكامل يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتتفق مع دراسة (Gibson,2011) في أن التطور الروحي للقائد والمرتبطة بالمعتقدات يسهم في بناء مناخ مدرسي إيجابي، ويدفع القائد للاهتمام بالمعلمين من خلال توفير التطوير المهني وبناء توقعات أداء عالية، كما يسهم في مساعدة القائد على الصحة النفسية والمصادقية والتواضع وهو ما يفسر ثباتهم الانفعالي المتوسط في التعاملات البينية مع المعلمين.

وتؤكد الاستجابة المتوسطة لبعد الروحانية "السمو الأخلاقي" بأن هناك توجهاً إيجابياً لدى قادة المدارس بالجوانب الروحية والمعتمدة على أخلاق التعايش والتأزر له كقائد وللمعلمين كفريق عمل، وهو ما تؤكدته دراسة ليو (Liu,2007) بأن الروحانية في بيئة العمل تسهم في تحفيز الموظفين بشكل فاعل للمنافسة والتعاون كميزة تنافسية للمؤسسة، كما تؤكد على أن من صفات القائد المتسامي الارتباط بقوة عليا،

وارتباطه الإنساني مع كافة البشر داخل المؤسسة وخارجها، وتؤكد دراسة (Kumare,2016) العلاقة الإيجابية بين الروحانية والرضا الوظيفي، وإذا طورت المدرسة الروحانية بين المعلمين أمكن بناء جو يساعد على التعبير عن الآراء والأفكار وتنفيذها، وكلما زاد احساس المعلمين بالمعنى والغرض من وجود المدرسة كلما ارتبطوا بها وأطلقوا كافة إمكانياتهم وقدراتهم التي يملكونها.

وتؤكد دراسة (Fourie,2014) بأن الاعتراف بمنجزات الموظفين والثقة بهم والانتماء لفريق العمل والاقتناع برسالة المنظمة وأهدافها يسهم في الاندماج الكامل للموظف مع بيئة العمل، ويعزز الارتباط والانتماء والتفاعل مع الآخرين بما يحقق الصحة التنظيمية في المؤسسة.

كما تتفق مع دراسة عيسى (٢٠١٦) في تأثير ممارسات الحب والإيثار والأمل/الإيمان على زيادة الالتزام التنظيمي وترسيخ الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة والتي تعد نتيجة لبعض الممارسات القيادية لقائد المدرسة، وهو ما يظهر من خلال بعض الاستجابات التي جاءت بدرجة ممارسة عالية كالاعتراف بجهود الموظفين وإيثار المصلحة الكبرى، والرقابة الذاتية والالتزام الاخلاقي.

نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على " ما درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) لدى قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟، للإجابة هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية مع ترتيب درجة الممارسة لكل فقرة وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، وخطوات الإجابة على التساؤل الثاني كانت كالآتي:

١- نتائج درجة ممارسة لعنصر القيم التنظيمية:

جدول رقم (٢٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة

فقرات بعد القيم التنظيمية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
١	يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل.	٤.٢٢	٠.٩٠	٠.٨٤	عالية جدا	١
٧	يُقيم أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة.	٣.٨٥	٠.٤١	٠.٧٧	عالية	٢
٦	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	٣.٦٦	١.١٢	٠.٧٣	عالية	٣
٥	يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام.	٣.٢٦	٠.٦٥	٠.٦٥	متوسطة	٤
٤	يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي.	٣.٢٦	٠.٧١	٠.٦٥	متوسطة	٥
٣	يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع الموظفين في المدرسة.	٣.١٥	٠.٧٨	٠.٦٣	متوسطة	٦

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
٢	يوضح للعاملين بالمدرسة المبادئ الأساسية للسلوك	٢.٩١	١.٩٨	٠.٥٨	متوسطة	٧
٨	يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين الموظفين	٢.٧٢	٠.٤٥	٠.٥٤	متوسطة	٨
المتوسط العام		٣.٣٨	٠.٨٨	٠.٦٨	متوسطة	

يتضح من جدول (٢٢) أن درجة ممارسة عنصر القيم التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبوزن نسبي (٠.٦٨) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر القيم التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠)، وهي ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية. وتراوحت جميع عبارات العنصر بين متوسط حساب (٤.٢٢) وبين (٢.٧٢)، 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 (١) "يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل"، بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٠) وبوزن نسبي (٠.٨٤).

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.

وجاءت العبارتين رقم (٧، ٦) بدرجة ممارسة عالية وهي: "يقيم أداء المعلمين وفق آليات واضحة" وعادلة، بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٤١) وبوزن نسبي (٠.٧٧)، ويحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"، بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.١٢) وبوزن نسبي (٠.٧٣)

وجاءت بقية العبارات بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٥، ٤، ٣، ٢، ٨)، وترتيبها كالتالي: "يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبوزن نسبي (٠.٦٥)، "يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٧١) وبوزن نسبي (٠.٦٥)، "يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع الموظفين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبوزن نسبي (٠.٦٣)، "يوضح للعاملين بالمدرسة المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب" بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (١.٩٨) وبوزن نسبي (٠.٥٨).

وجاءت عبارة "يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين الموظفين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري يساوي (٠.٤٥) ووزن نسبي (٠.٥٤) في درجة متوسطة إلا أنها أقرب إلى المنخفضة وقد يعود ذلك إلى ضعف مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين وربما تأثره بتداخل المسؤوليات والمهام، وقلة الحوافز المقدمة من الإدارة العليا لقادة المدارس وللمعلمين، وقلة توافر المناخ التنظيمي الديمقراطي داخل المدرسة، وبالتالي فهناك حاجة لتقوية الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية للإسهام كما تؤكد دراسة العريفي (٢٠١٧) في زيادة فاعلية الأداء وجودته وزيادة الالتزام التنظيمي والانتاجية الفردية وتشجيع المناقشات والحوارات والتقليل من حدة الصراع التنظيمي ورفع الروح المعنوية للمعلمين ودعم الابتكار وتشجيع الابداع، وتنمية المواطنة والولاء التنظيمي والتخفيف من دوران أو تسرب المعلمين.

ويتضح مما سبق أن درجة ممارسة عنصر القيم التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وقد يعزى ذلك إلى توافر الوعي لدى قادة المدارس الثانوية بأهمية القيم التنظيمية وأهمية تأسيسها في المدرسة وتطبيقها في كافة تفاصيل العمل وهو ما ظهر في بعض الاستجابات التي جاءت بدرجة عالية جداً وعالية، إلا أن بعض القيم وإن جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها ما زالت دون المستوى المأمول وبخاصة مع التوجهات العامة على مستوى الوزارات نحو العمل المؤسسي المنظم كالثقة التنظيمية، والدقة في الإنجاز وأولوية الأداء المتميز في العمل المدرسي والتوزيع العادل للأعباء وتوضيح المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب، ولعل ما يجعل واقعها متوسطاً قلة الحوافز المعتمدة للأداء المتميز على مستوى الإدارات والوزارة مع وجود العديد من جوائز التميز إلا أن معاييرها عالية مما يضعف إقبال العديد من قادة المدارس في الدخول فيها، إضافة لارتباط بعض القيم بالشخصية القيادية والتي تحتاج معها أقسام القيادة المدرسية في استهداف القائد المدرسي ببرامج لتنمية القيادة الذاتية وتطوير الشخصية القيادية في القائد المدرسي وبخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت والتميز والإنجاز.

وتتفق استجابات عينة البحث في عنصر القيم التنظيمية والتي جاءت في هذا البحث بدرجة متوسطة مع دراسة ملحم (٢٠٠٣) والذي جاء فيها مجال القيم في المدارس الحكومية بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة العيث (٢٠١٤) والذي جاء فيها مجال القيم التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

واختلفت الاستجابات في هذا العنصر عن دراسة العنزي (٢٠١٧)، ودراسة درادكة والخالدي (٢٠١٦)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣) والتي جاء فيها بعد القيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بدرجة عالية، كما اختلفت عن دراسة الجحدي (٢٠١٩) والتي جاء فيها بعد القيم التنظيمية بدرجة عالية جداً.

٢- نتائج درجة ممارسة عنصر المعتقدات التنظيمية:

جدول رقم (٢٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات

بعد المعتقدات التنظيمية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
١	يُشيع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة.	٤.٢٣	٠.٨٣	٠.٨٥	عالية جدا	١
٧	يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين.	٣.٥٩	٠.٨٨	٠.٧٢	عالية	٢
٥	يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية.	٣.٤٨	٠.٩٤	٠.٧٠	عالية	٣
٢	يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف.	٣.٤٧	١.١٣	٠.٦٩	عالية	٤
٦	يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة.	٢.٦١	٠.٩٨	٠.٥٢	متوسطة	٥
٣	يهيئ جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة.	٢.٦٠	٠.٩٧	٠.٥٢	متوسطة	٦
٤	يواكب المستجدات المرتبطة بتطوير العمل المدرسي.	٢.٥٩	٠.٩٥	٠.٥٢	منخفضة	٧
المتوسط العام		٣.٢٢	٠.٩٥	٠.٦٤	متوسطة	

يتضح من جدول (٢٣) أن درجة ممارسة المعتقدات التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبوزن نسبي (٠.٦٤)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر المعتقدات التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠)، وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتراوحت جميع عبارات العنصر بين متوسط حساب (٤.٢٣) وبين (٢.٥٩) مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين عالية جداً وعالية ومتوسطة لفقرات بعد معتقدات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث، وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة عالية جدا وهي رقم (١) "يشيع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٨٣) ووزن نسبي (٠.٨٥)، ودرجة الممارسة هذه تشير إلى ما لمستته عينة البحث من تحلي القائد بالأخلاق والمثل العليا خاصة وأن الاحترام يعد من قيم التعايش الانساني التي تضمن تقبل الآخرين والتعامل معهم في بيئة العمل، وربما يعود ذلك للقيم الإسلامية التي يؤكد عليها الدين ويحث عليها سواء في بيئة العمل أو خارجها.

وجاءت ثلاث عبارات بدرجة ممارسة عالية وهي العبارات التي تحمل الأرقام (٢،٥،٧) وهي: "يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين" بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٨٨) ووزن

نسبي (٠.٧٢)، "يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية" بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٩٤) ووزن نسبي (٠.٧٠)، "يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف" بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.١٣) ووزن نسبي (٠.٦٩). وتشير هذه الاستجابات 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.

وجاءت العبارتين التي تحمل الأرقام (٦،٣) بدرجة ممارسة متوسطة وهي: " يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٨) ووزن نسبي (٠.٥٢)، "يهيئ جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٧) ووزن نسبي (٠.٥٢).

وهذه الاستجابات من أفراد العينة وإن جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها دون المأمول، حيث أن الاهتمام باحتياجات المجتمع المحيط يعد رافداً أساسياً للتخطيط التعليمي ولا بد أن تكون احتياجاته محددة لأهدافه المستقبلية، وقد يشير ذلك إلى ضعف تطبيق آليات التخطيط السليمة والتي تعتمد على التحليل الشامل للواقع الداخلي للمدرسة والمحيط بها واستخدام المنهجيات العلمية كتحليل سوات Swot وبيستل Pestel، كما يظهر بأن قادة المدارس بحاجة لزيادة تهيئة جو الرضا الوظيفي بين المعلمين وقد تعود الاستجابة المتوسطة لهذه العبارة إلى زيادة الاعباء التدريسية والمهام المطلوب تنفيذها من المعلمين، وضعف الحوافز التي يملكها القائد المدرسي والنظام التعليمي، والحاجة لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة وتحسين العمليات الإشرافية وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية للإسهام في زيادة التفاعل الايجابي بين المعلمين.

وجاءت عبارة واحدة بدرجة منخفضة وهي رقم (٤) : "يواكب المستجدات المرتبطة بتطوير العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٥) ووزن نسبي (٠.٥٢). وتشير هذه الاستجابة إلى ضعف رضا المعلمين عن التجديد الذي يقدمه قادة المدارس في مجالات العمل المدرسي والذي قد يكون سببه ضعف توجه القائد نحو الابداع والتجديد وحاجة أقسام القيادة المدرسية إلى إعادة النظر في البرامج التطويرية المقدمة للقائد المدرسي لتتواءم مع التغيرات المتسارعة على المستويات المحلية والدولية.

ويتفق المتوسط العام لعنصر المعتقدات التنظيمية والذي جاء في هذا البحث بمتوسط حسابي (٣.٢٢) مع دراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة الغيث (٢٠١٥)، والتي جاء فيها عنصر المعتقدات التنظيمية بدرجة ممارسة متوسطة.

ويختلف عن دراسة جحدلي (٢٠١٩) ودراسة درادكة والخالدي (٢٠١٦) ودراسة ابراهيم (٢٠١٧)، ودراسة العنزلي (٢٠١٧)، ودراسة العاجر (٢٠١١)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣) والتي جاء فيها عنصر المعتقدات بدرجة عالية، كما تختلف عن دراسة الحمود (٢٠١٠) والتي جاء فيها عنصر المعتقدات بدرجة منخفضة.

٣- نتائج درجة ممارسة عنصر الأعراف التنظيمية:

جدول رقم (٢٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات بعد الأعراف التنظيمية.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
١	يحتفي بالمعلمين الجدد.	٤.٢١	١.٠٩	٠.٨٤	عالية جدا	١
٦	يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	٣.٦٨	٠.٨٤	٠.٧٤	عالية	٢
٢	يُسهّم في حل مشكلات الموظفين بالمدرسة.	٣.٤٩	٠.٩٨	٠.٧٠	عالية	٣
٣	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	٣.٤١	٠.٨١	٠.٦٨	عالية	٤
٤	يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل.	٢.٧١	١.٤٢	٠.٥٤	متوسطة	٥
٥	يساعد المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة للعمل.	٢.٦٦	٠.٣٨	٠.٥٣	متوسطة	٦
المتوسط العام		٣.٣٦	٠.٩٢	٠.٦٧	متوسطة	

يتضح من جدول (٢٤) أن درجة ممارسة الأعراف التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبوزن نسبي (٠.٦٧)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لعنصر الأعراف التنظيمية درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠) وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتراوحت جميع عبارات العنصر بين متوسط حساب (٤.٢١) وبين (٢.٦٦) مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين عالية جداً وعالية ومتوسطة لفقرات بعد الأعراف التنظيمية، وجاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة عالية جداً وهي: "يحتفي بالمعلمين الجدد"، بمتوسط حسابي (٤.٢١ من ٥) وانحراف معياري (١.٠٩) وبوزن نسبي (٠.٨٤)، 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 الأعراف السائدة والمستمرة في المجتمع المدرسي.

وجاءت ثلاث عبارات بدرجة ممارسة عالية وهي العبارات التي تحمل الأرقام (٣،٢،٦) وهي كالاتي:
 "يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٤) ووزن نسبي (٠.٧٤)، "يُسهّم في حل مشكلات الموظفين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٩٨) ووزن نسبي (٠.٧٠)، "يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة" بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨١) ووزن نسبي (٠.٦٨)، وهذه الاستجابات من عينة البحث تشير 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.

وجاءت عبارتين بدرجة ممارسة متوسطة وهي رقم (٤،٥) وهي "يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل" بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (٠.٣٨) ووزن نسبي (٠.٥٣)، و "يساعد المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة للعمل" بمتوسط حسابي (٢.٧١) وانحراف معياري (١.٤٢) ووزن نسبي (٠.٥٤)، وهذه الاستجابات وإن كانت في درجة المتوسط إلا إنها تحتاج لمزيد من الاهتمام لرفعها إلى درجة الممارسات العالية، والعمل على رفع مهارات المعلم الجديد خاصة مع حاجة المعلم الجديد للتطوير المهني المكثف، وفتح مساحات من التعاون الاشرافي مع المشرف التربوي لإعداد خطة تطويرية للمعلمين الجدد، والعمل على تشجيع قنوات التواصل الغير رسمية بعيداً عن وقت العمل لما لذلك من أثر بالغ في تقوية الروابط الاجتماعية التي تؤثر إيجاباً على مستوى الأداء المدرسي.

وتتفق درجة الممارسة المتوسطة في عنصر الأعراف التنظيمية في هذا البحث والذي جاء بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٦) دراسة إبراهيم (٢٠١٧)، ودراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة الحمود (٢٠١٠)، والتي جاءت فيها الاستجابات لعنصر الأعراف بدرجة متوسطة.

وتختلف دراسة العنزي (٢٠١٧)، ودراسة الدرادكة والخالدي (٢٠١٦)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣) والذي جاء في المتوسط العام لعنصر الأعراف التنظيمية بدرجة عالية.

٤- نتائج درجة ممارسة عنصر التوقعات المستقبلية:

جدول رقم (٢٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة فقرات

بعد التوقعات المستقبلية.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
١	يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.	٤.٠٥	١.١٩	٠.٨١	عالية	١
٤	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم.	٣.٩١	١.٢٩	٠.٧٨	عالية	٢
٧	يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية.	٣.٠٦	٠.٨٤	٠.٦١	متوسطة	٣

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الممارسة
٥	يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين.	٣.٠٥	٠.٨٠	٠.٦١	متوسطة	٤
٢	يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف.	٣.٠١	١.٤٦	٠.٦٠	متوسطة	٥
٣	يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.	٢.٩٨	١.٤٥	٠.٦٠	متوسطة	٦
٦	يبنى خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين.	٢.٢١	٠.٩٣	٠.٤٤	منخفضة	٧
المتوسط العام		٣.١٨	١.١٤	٠.٦٤	متوسطة	

يتضح من جدول (٢٥) أن درجة ممارسة التوقعات المستقبلية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (١.١٤) وبوزن نسبي (٠.٦٤)، وتراوحت جميع العبارات بين متوسط حساب (٤.٠٥) وبين (٢.٢١) مما يؤكد وجود درجة ممارسة ما بين عالية ومتوسطة ومنخفضة لفقرات عنصر التوقعات المستقبلية في الثقافة المستقبلية.

جاءت عبارتين بدرجة ممارسة عالية وهما رقم (١، ٤) وترتيبها كالآتي: "يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز"، بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.١٩) وبوزن نسبي (٠.٨١)، "يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (١.٢٩) وبوزن نسبي (٠.٧٨)، وتشير هذه الاستجابات إلى الجهود التي يبذلها قادة المدارس الثانوية لتوفير بيئة إيجابية تسهم في تقديم الأداء المتميز ولعل ذلك يعود لمستوى وعي القائد بهذا العنصر وأهميته في رفع مستوى الأداء، إضافة لتوفر الإمكانيات المادية التي تقدم للمدارس كالميزانية التشغيلية وميزانيات النظافة وتعهده الشركات التي تتعاقد معها إدارات التعليم للقيام بالصيانة الدورية للمدارس، وتشير الاستجابة المرتفعة لعبارة تقديم التغذية الراجعة للمعلمين في البعد التطويري والإشرافي الذي يتمتع به القائد والذي يؤدي لرفع كفاءة الأداء التعليمي لدى المعلمين، إضافة لارتباط المدارس بطريقة مباشرة بمؤشرات الأداء التي يتم محاكمة المدارس عليها، إضافة للاختبارات الوطنية والدولية والاختبارات التي يجريها المركز الوطني للتقويم والتي تضع الأداء المدرسي أمام محكات خارجية يتم قياس الأداء وفق نتائجها.

وجاءت أربع عبارات في عنصر التوقعات المستقبلية بدرجة ممارسة متوسطة وهي العبارات (٧، ٥، ٢، ٣) وترتيبها كالآتي: "يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية" بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (٠.٨٤) ووزن نسبي (٠.٦١)، "يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣.٠٥) وانحراف معياري (٠.٨٠) ووزن نسبي (٠.٦١)، "يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف" بمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (١.٤٦) ووزن نسبي (٠.٦٠)، "يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي" بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢.٩٨) وانحراف معياري يساوي (١.٤٥) ووزن نسبي (٠.٦٠)، تشير هذه الاستجابات إلى وجود توقعات واضحة لدى قادة المدارس الثانوية فيما يتعلق

بالترشيح والتقييم والحكم على أداء المعلمين والتكريم والتحفيز وهي تعد من العناصر المهمة للمعلمين والتي يكتسب من خلالها القائد المدرسي الموثوقية والمصدقية لدى المعلمين، إلا أن هذه التوقعات تحتاج رفع مستوى الممارسة لتصل إلى درجة مرتفعة خاصة وأن هذه التوقعات ترسم ملامح المستقبل التنظيمي للمدرسة ولآليات العمل فيها مستقبلاً.

وجاءت العبارة رقم (٦) بدرجة ممارسة منخفضة وهي: "يبنى خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين"، بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٩٣) ووزن نسبي (٠.٤٤)، وتشير هذه الاستجابة إلى ما يلمسه المعلمون من قلة التخطيط التي يعدها القائد لتطوير الأداء المهني للمعلمين، ولعل ذلك يعود إلى أن تحديد الاحتياج المهني والتطويري للمعلم من الأمور الاحترافية التي تتطلب امتلاك القائد للخبرة الإشرافية التي يستطيع من خلالها تحديد الاحتياج وبناء الخطط، وهو ما يتركه غالباً قادة المدارس للمشرف التربوي المختص.

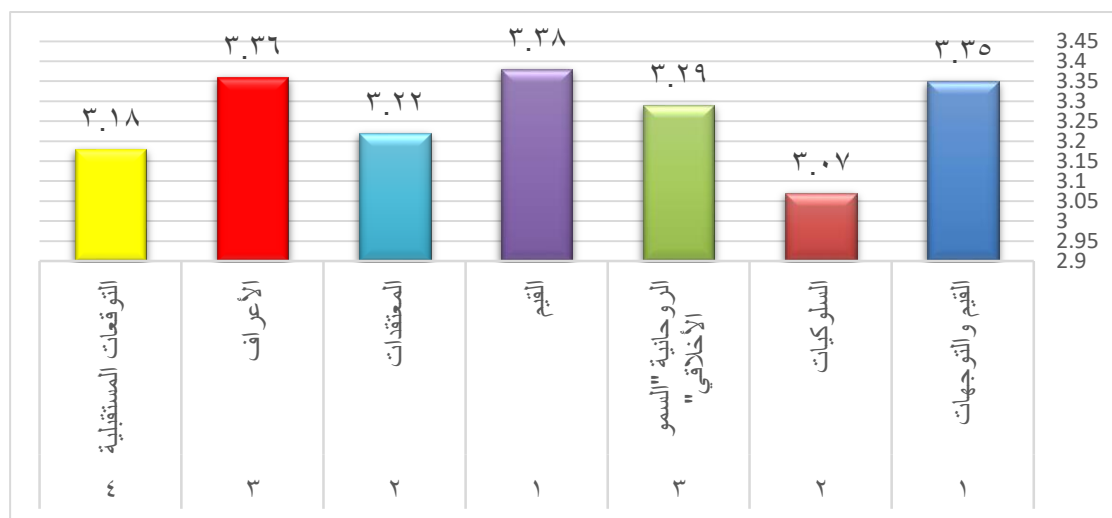
وجاءت النتيجة العامة لعنصر التوقعات المستقبلية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٨) مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لهذا العنصر درجة المتوسط المحكي وهي (٣.٤٠) وبالتالي فتعتبر ممارسات غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعنصر التوقعات 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.

ويتفق المتوسط العام لعنصر التوقعات المستقبلية في هذا البحث مع دراسة ملحم (٢٠٠٣)، ودراسة الحمود (٢٠١٠)، ودراسة الغيث (٢٠١٥) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة ابراهيم (٢٠١٧) والتي جاءت فيها التوقعات المستقبلية بدرجة استجابة متوسطة، وتختلف عن دراسة درادكة (٢٠١٦)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣)، ودراسة جحدلي (٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٧) والتي جاء فيها هذا العنصر بدرجة ممارسة عالية.

جدول رقم (٢٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لترتيب درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية.

أبعاد محور القيادة المتسامية						
م	مضمون البعد	المتوسط	الانحراف	الوزن	درجة	ترتيب
١	القيم والتوجهات	٣.٣٥	١.١٤	٠.٦٧	متوسطة	١
٢	السلوكيات	٣.٠٧	٠.٨٠	٠.٦١	متوسطة	٣
٣	الروحانية "السمو الأخلاقي"	٣.٢٩	٠.٩٠	٠.٦٦	متوسطة	٢
متوسط ممارسة أبعاد القيادة المتسامية		٣.٢٤	٠.٩٤	٠.٦٤	متوسطة	

عناصر محور الثقافة التنظيمية						
١	متوسطة	٠.٦٨	٠.٨٨	٣.٣٨	القيم التنظيمية	١
٣	متوسطة	٠.٦٤	٠.٩٥	٣.٢٢	المعتقدات التنظيمية	٢
٢	متوسطة	٠.٦٧	٠.٩٢	٣.٣٦	الأعراف التنظيمية	٣
٤	متوسطة	٠.٦٤	١.١٤	٣.١٨	التوقعات المستقبلية	٤
متوسطة		٠.٦٥	٠.٩٧	٣.٢٨	متوسط ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية	



شكل (٨) ترتيب الأهمية لدرجات ممارسة أبعاد محور القيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية بياناً.

يتضح من جدول (٢٦) وشكل (٨) بأن المؤشرات الإحصائية لمتوسطات أبعاد محور القيادة المتسامية "القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحية "السمو الأخلاقي" تراوحت بين (٣.٠٧ إلى ٣.٢٩) وهي جميعها تمارس بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس الثانوية، وكانت ممارسة القيادة المتسامية بكافة أبعادها بدرجة (٣.٢٤) وهي لم تبلغ درجة المتوسط المحكي المقبول وهو (٣.٤٠) وبالتالي فلا تعد ممارسات أبعادها كافية في ظل ارتباطها بتطوير الثقافة التنظيمية، وتدل بشكل عام على أن لدى القائد توجهات إيجابية نحو هذا النموذج القيادي وربما كانت بعض الممارسات التي يطبقها القائد مستمدة من بعض النماذج القيادية العلائقية السابقة كالخادمة والأخلاقية والتحويلية والروحية والتبادلية والتي تعد القيادة المتسامية في أعلى سلمها القيادية كما أكد ذلك (Isebor,2018)، وهذا ما يفسر وجود بعض الممارسات المتوسطة لأبعاد القيادة المتسامية "القيم والتوجهات ثم السلوكيات ثم الروحيات والسمو الأخلاقي المستمر" دون أن تكون بمنهجية متكاملة مترابطة، وهو ما يهدف إليه هذا البحث، فالقائد بحاجة إلى تطوير أبعاد هذه القيادة لترتقي الممارسة إلى درجة عالية وعالية جداً، وتتفق درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية مع دراسة والعاظمي (٢٠١١) والتي جاءت فيها الممارسة بدرجة متوسطة، وتختلف عن دراسة عبدالله (٢٠١٧) التي جاءت فيها درجة الممارسة عالية.

وجاءت المتوسطات الحسابية لعناصر الثقافة التنظيمية بين (٣.١٨ إلى ٣.٣٨) وهي جميعها تمارس بدرجة متوسطة، وكانت ممارسة الثقافة التنظيمية بكافة عناصرها بدرجة (٣.٢٨) وهي لم تبلغ درجة المتوسط المحكي المقبول وهو (٣.٤٠)، وهذا يشير إلى وجود فهم لدى قائد المدرسة بعناصر الثقافة التنظيمية وعناصرها لكونها الوسط الذي يعيش فيه كافة الموظفين، وتعد نتاج تفكير واتجاهات القائد وفريق العمل، وإدراكه أيضاً بأن الثقافة التنظيمية أصبحت أمراً محدداً لنجاح وتميز المدرسة بشكل كبير، وتعد دليلاً للقيادة والموظفين، كما أسهم تطبيق اللوائح والأنظمة في تحويل العديد من الممارسات إلى ما أشبه بالأعراف والقيم والمعتقدات التنظيمية، إضافة لمراعاة العادات والقيم في المجتمع المحيط، ويقين القائد بحاجته لإطار فكري وفلسفي يسترشد به كافة الموظفين في المدرسة حتى يساهم في تنظيم أعمالهم وعلاقاتهم البنينة ويوجه مسارات الانجاز لتمييز المدرسة عن غيرها من المدارس، إضافة للعديد من اللوائح والأنظمة والأدلة ومنظومات المؤشرات وجوائز التميز كل ذلك أسهم في الاهتمام بممارسة عناصر الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، وهذه الممارسات التأسيسية للثقافة التنظيمية على مستوى المدارس - وإن كانت غير كافية - تشير إلى قابلية المدرسة لممارستها بدرجة عالية عندما يتم تبني منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف كممارسات حاكمة للعمل المدرسي وإدراجها في التخطيط واعتمادها في التنفيذ، إضافة لبناء توقعات مستقبلية واضحة للمكافآت والحوافز والعقوبات والأداء، ويتم محاكمة الأداء والمعلمين بناءً عليها، وتتفق درجة الممارسة المتوسطة لعناصر الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية مع دراسة الحمود (٢٠١٠)، ودراسة جامع (٢٠٠٣)، ودراسة ابراهيم (٢٠١٧)، ودراسة الملحم (٢٠٠٣)، ودراسة ابراهيم (٢٠١٧) والتي جاءت فيها ممارسة الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.

وتختلف مع دراسة درادكة والخالدي (٢٠١٦)، ودراسة العنزي (٢٠١٧)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣)، ودراسة عسكر (٢٠١٢)، والتي جاءت بدرجة عالية، ودراسة الجحدلي (٢٠١٩) والتي جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة الغيث (٢٠١٥) والتي جاءت الثقافة التنظيمية بدرجة منخفضة.

نتائج السؤال الثالث: والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، التخصص؟"، وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخدام:

١. اختبارات للعينات المستقلة للتحقق من وجود دلالة فروق إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد محور القيادة المتسامية للمتغيرات ثنائية التصنيف (النوع، المؤهل العلمي، التخصص).

٢. تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة وجود الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد محور للقيادة المتسامية للمتغيرات ثلاثية التصنيف (عدد سنوات الخدمة).

أ- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") باختلاف متغير (النوع) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٢٧) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير النوع

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة	الدلالة
القيم والتوجهات	معلمة	٢٧٠	٤٢.٤٣	٨.٨٦	١.١٤٥	٠.٢٥٣
	معلم	٢٤٧	٤١.٥٦	٨.٤٧		
السلوكيات	معلمة	٢٧٠	٤٣.٦٧	٨.٨٢	٠.٩١٨	٠.٣٥٩
	معلم	٢٤٧	٤٢.٩٩	٧.٨٩		
الروحانية "السمو الأخلاقي"	معلمة	٢٧٠	٣٦.١٤	٧.٢١	٠.٠٦١	٠.٩٥٢
	معلم	٢٤٧	٣٦.١٧	٦.٦٤		
الدرجة الكلية	معلمة	٢٧٠	١٢٢.٢٤	٢٣.٢٥	٠.٧٧٣	٠.٤٤٠
	معلم	٢٤٧	١٢٠.٧٢	٢١.١٨		

درجة الحرية = (حجم العينة - عدد فئات النوع) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٢٧)، بأن قيم (ت) تتراوح بين (٠.٠٦١ إلى ١.١٤٥) مع مستويات دلالة محسوبة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي عدم وجود أثر للمتغير المستقل للنوع على المتغير التابع وهو متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية. وتدل هذه النتيجة على أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استجاباتهم متشابهة نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية في المدارس الثانوية، وهذا يختلف عن دراسة العازمي (٢٠١١) والتي جاءت بفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات وارتفاع متوسطاتهن الحسائية عن المتوسطات الحسائية للذكور في بعدي السلوك والروحانية "السمو الأخلاقي"، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح النوع في بعد القيم والاتجاهات، كما تختلف عن دراسة عبدالله (٢٠١٧) والتي جاءت بالفروق الدالة لصالح المعلمات في بعد القيم والاتجاهات وبعد الروحانية "السمو الأخلاقي" ولم توجد فروق في بعد السلوك.

ب- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") باختلاف متغير (المؤهل العلمي) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٢٨) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على

نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
القيم والتوجهات	بكالوريوس	٤٧١	٤٢.١٤	٨.٤٦	١.٠٢٧	٠.٣٠٥
	دراسات عليا	٤٦	٤٠.٧٦	١٠.٧٠		
السلوكيات	بكالوريوس	٤٧١	٤٣.٥٥	٨.٣١	١.٧٨٩	٠.٠٧٤
	دراسات عليا	٤٦	٤١.٢٤	٩.٠٢		
الروحانية "السمو الأخلاقي"	بكالوريوس	٤٧١	٣٦.٢٥	٦.٨٢	١.٠٢٧	٠.٣٠٥
	دراسات عليا	٤٦	٣٥.١٥	٨.٠٦		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٤٧١	١٢١.٩٤	٢١.٧٩	١.٣٩٣	٠.١٦٤
	دراسات عليا	٤٦	١١٧.١٥	٢٦.٦٦		

درجة الحرية = (حجم العينة - عدد فئات النوع) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٢٨)، بأن قيم (ت) تتراوح بين (١.٠٢٧ إلى ١.٧٨٩) مع مستويات دلالة محسوبة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي عدم وجود أثر للمتغير المستقل للمؤهل العلمي على المتغير التابع وهو متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث باختلاف درجاتهم العلمية في استجاباتهم على أبعاد الاستبانة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العازمي (٢٠١١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف عن دراسة عبدالله (٢٠١٧) التي جاءت فيها الفروق الإحصائية لصالح حملة الدراسات العليا في جميع أبعاد القيادة المتسامية.

ج- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") باختلاف متغير (عدد سنوات الخدمة) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٢٩) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق

أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
القيم والتوجهات	بين المجموعات	٤٠٣.٧	٢	٢٠١.٨	٢.٦٩٨	٠.٠٦٨
	داخل المجموعات	٣٨٤٥٨.٢	٥١٤	٧٤.٨		
	المجموع	٣٨٨٦١.٩	٥١٦			

٠.٠٣١	٣.٤٨٧	٢٤٣.١	٢	٤٨٦.٢	بين المجموعات	السلوكيات
		٦٩.٧	٥١٤	٣٥٨٣٠.٨	داخل المجموعات	
			٥١٦	٣٦٣١٧.٠	المجموع	
٠.٠٥٥	٢.٩٠٩	١٣٨.٩	٢	٢٧٧.٨	بين المجموعات	الروحانية "السمو الأخلاقي"
		٤٧.٧	٥١٤	٢٤٥٣٩.٨	داخل المجموعات	
			٥١٦	٢٤٨١٧.٦	المجموع	
٠.٠٣٣	٣.٤٣٧	١٦٨٩.٤	٢	٣٣٧٨.٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٤٩١.٥	٥١٤	٢٥٢٦٥٦.٣	داخل المجموعات	
			٥١٦	٢٥٦٠٣٥.١	المجموع	

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (٢٩)، يتضح للباحث:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على نطاق بعد القيم والتوجهات وبعد الروحانية "السمو الأخلاقي"، بناءً على مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة والتي ($\alpha \leq 0.05$) وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين مفردات عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخدمة في المدرسة الثانوية، كما أن الاتجاه نحو الثقافة التنظيمية لا يختلف عليها المعلمون سواء كانوا من ذوي الخبرات الطويلة أو القصيرة، وبالتالي يتفقون في المفاهيم والأطر العامة للقيادة والإدارة ومن ضمنها أبعاد القيادة المتسامية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف عدد سنوات الخدمة على نطاق بعد السلوكيات والدرجة الكلية للقيادة المتسامية، حيث يتضح أن مستويات الدلالة المحسوبة ($\alpha \geq 0.05$) ولمعرفة اتجاه الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف عدد سنوات الخدمة قام الباحث باستخدام أسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٠) المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD لاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة

البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.

الدلالة	فروق المتوسط	الفئة الثانية	الفئة الأولى	مضمون البعد
٠.٠١٩	٢.٠١٦	من ١٠ سنة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	السلوكيات
٠.٠١٤	٥.٦١	فأكثر	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمقارنة البعدية، أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد السلوكيات هي بين فئة سنوات الخدمة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وفئة سنوات الخدمة من ١٠ سنة فأكثر وتساوي (٢.٠١٦) بمستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهي لصالح الفئة الأولى، وعلى نطاق الدرجة الكلية للقيادة المتسامية، وبالمثل فإن الفروق هي أيضاً بين متوسطي فئة سنوات الخدمة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ سنة فأكثر وتساوي (٥.٦١) بمستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهي لصالح الفئة

الأولي، وربما يعود ذلك إلى أن هذه الفئة من المعلمين يعتبرون في الثلث الأول من حياتهم الوظيفية وتأثرهم بسلوك القادة وممارساتهم وتقبلهم للتغيير والتحسين المبني على التأثير بسلوكيات القادة أكثر من الفئة الأعلى منهم خدمة، إضافة إلى أن تحفزهم للتغيير والتطوير يزيد مستوى الملاحظة للسلوكيات المتبعة في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة عن دراسة عبدالله (٢٠١٧)، ودراسة العازمي (٢٠١١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

د- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") باختلاف متغير (التخصص) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣١) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد القيادة المتسامية باختلاف متغير التخصص.

البعد	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
القيم والتوجهات	علوم إنسانية	٢٦٧	٤٢.٥٢	٨.١٢	١.٣٧	٠.١٧٢
	علوم طبيعية	٢٥٠	٤١.٤٨	٩.٢٢		
السلوكيات	علوم إنسانية	٢٦٧	٤٣.٧٠	٨.١٤	٠.٩٩٢	٠.٣٢٢
	علوم طبيعية	٢٥٠	٤٢.٩٧	٨.٦٥		
الروحانية "السمو الأخلاقي"	علوم إنسانية	٢٦٧	٣٦.٢٥	٦.٦٨	٠.٣١٣	٠.٧٥٤
	علوم طبيعية	٢٥٠	٣٦.٠٦	٧.٢١		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	٢٦٧	١٢٢.٤٧	٢١.٢٣	١.٠٠٤	٠.٣١٦
	علوم طبيعية	٢٥٠	١٢٠.٥٠	٢٣.٣٤		

درجة الحرية = (حجم العينة - عدد فئات التخصص) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٣١)، بأن مستويات الدلالة لقيم (ت) على نطاق محاور (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي"، الدرجة الكلية) ($0.05 <$)، مما يؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

نتائج السؤال الرابع: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص؟

أ- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) باختلاف متغير (النوع) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٢) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر الثقافة التنظيمية باختلاف متغير النوع

العنصر	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
القيم التنظيمية	معلمة	٢٧٠	٢٧.٢٣	٣.٩٨	١.١٩٤	٠.٢٣٣
	معلم	٢٤٧	٢٦.٨٢	٣.٨٤		
المعتقدات التنظيمية	معلمة	٢٧٠	٢٢.٥٩	٤.٠٠	٠.٠٨٩	٠.٩٢٩
	معلم	٢٤٧	٢٢.٥٦	٣.٥٤		
الأعراف التنظيمية	معلمة	٢٧٠	٢٠.٥٧	٢.٦٧	٠.٧٦٥	٠.٤٤٥
	معلم	٢٤٧	٢٠.٧٤	٢.٥٠		
التوقعات المستقبلية	معلمة	٢٧٠	٢٢.٢٣	٤.١٢	٠.٢٢٣	٠.٨٢٣
	معلم	٢٤٧	٢٢.٣١	٤.٢٠		
الدرجة الكلية	معلمة	٢٧٠	٩٢.٦٢	١١.٢٨	٠.١٩٢	٠.٨٤٨
	معلم	٣٥٧	٩٢.٤٤	١٠.٥٦		

$$\text{درجة الحرية} = (\text{حجم العينة} - \text{عدد فئات النوع}) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥$$

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٣٢)، يتضح للباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير النوع على نطاق عناصر الثقافة التنظيمية ودرجتها الكلية بناءً على مستويات الدلالة المحسوبة والتي هي جميعها ≤ 0.05 ، وهذا يدل على أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استجاباتهم متشابهة، وقد يعزى ذلك لمقدرة القادة - بدرجة ملاحظة لدى عينة البحث - على التعامل الإيجابي داخل المدارس ودعمهم للعمل الجماعي وقدرتهم على توضيح الواجبات والمهام، والتعامل الداعم للاستقرار المدرسي بشكل عام، إضافة للتساوي شبه الكامل بين اللوائح والأنظمة والأدلة والإجراءات آليات اختيار القادة والقائدات بين مدارس البنين والبنات مما يسهم في تشابه الممارسات القيادية بين المدارس، وبالتالي فهناك تقارب بين استجابات الفئتين من عينة البحث في عناصر الثقافة التنظيمية.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير النوع على نطاق عناصر الثقافة التنظيمية ودرجتها الكلية في هذا البحث يتفق مع دراسة الملحم (٢٠٠٣).

ب- الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، والتوقعات المستقبلية) باختلاف متغير (المؤهل العلمي) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:
جدول (٣٣) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر الثقافة التنظيمية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

العنصر	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
القيم التنظيمية	بكالوريوس	٤٧١	٢٧.١٢	٣.٨٦	١.٥٦٨	٠.١١٨
	دراسات عليا	٤٦	٢٦.١٧	٤.٤٠		
المعتقدات التنظيمية	بكالوريوس	٤٧١	٢٢.٥٩	٣.٧٣	٠.١٨٨	٠.٨٥١
	دراسات عليا	٤٦	٢٢.٤٨	٤.٣٥		
الأعراف التنظيمية	بكالوريوس	٤٧١	٢٠.٦٧	٢.٥٦	٠.٥٤	٠.٥٨٩
	دراسات عليا	٤٦	٢٠.٤٦	٢.٩٧		
التوقعات المستقبلية	بكالوريوس	٤٧١	٢٢.٣٨	٣.٩٩	٢.٠٢٢	٠.٠٤٤
	دراسات عليا	٤٦	٢١.٠٩	٥.٤٢		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٤٧١	٩٢.٧٦	١٠.٥٢	١.٥٢٢	٠.١٢٩
	دراسات عليا	٤٦	٩٠.٢٠	١٤.٤٥		

$$\text{درجة الحرية} = (\text{حجم العينة} - \text{عدد فئات النوع}) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥$$

وباستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٣٣)، يتضح أن قيم (ت) تتراوح بين (٢.٠٢٢ إلى ٠.١٨٨) وأن جميع مستويات الدلالة المحسوبة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في عناصرها الفرعية (القيم، المعتقدات، الأعراف، الدرجة الكلية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق على نطاق بعد التوقعات المستقبلية، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفروق هي لصالح مؤهل البكالوريوس المتوسط الأكبر (٢٢.٣٨).

ج- دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية) باختلاف متغير (عدد سنوات الخدمة) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٤) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق

عناصر الثقافة التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

العنصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة	متوسط المربعات	ف	الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	١٦٣.٧	٢	٨١.٨	٥.٤٢٩	٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٧٧٤٨.٦	٥١٤	١٥.١		
	المجموع	٧٩١٢.٣	٥١٦			

العنصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	٣٠.٣	٢	١٥.١	١.٠٥٦	٠.٣٤٨
	داخل المجموعات	٧٣٦٧.٨	٥١٤	١٤.٣		
	المجموع	٧٣٩٨.١	٥١٦			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	٩.٦	٢	٤.٨	٠.٧١٦	٠.٤٨٩
	داخل المجموعات	٣٤٥٧.٤	٥١٤	٦.٧		
	المجموع	٣٤٦٧.٠	٥١٦			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	٦.٠	٢	٣.٠	٠.١٧٤	٠.٨٤٠
	داخل المجموعات	٨٨٨٦.٧	٥١٤	١٧.٣		
	المجموع	٨٨٩٢.٧	٥١٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٩٢.٢	٢	٢٤٦.١	٢.٠٦٧	٠.١٢٨
	داخل المجموعات	٦١١٩٠.٥	٥١٤	١١٩.٠		
	المجموع	٦١٦٨٢.٧	٥١٦			

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (٣٤)، يخلص الباحث إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) باختلاف متغير سنوات الخدمة مع مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.005)$ ، وقد يعزى الانفاق في هذه العناصر إلى اقتناع عينة البحث بالأعراف المتبعة والتوقعات المستقبلية والمعتقدات الموجودة في المدارس والتي قد تتشابه فيها المدارس، وربما أصبحت من ضمن آليات عمل المدرسة ويتفق عليها الجميع ويسيرون وفقها، إضافة إلى أن الممارسات الإدارية والبيئات المدرسية المتنوعة تتناسب مع ذوي الخبرات المختلفة دون اعتبار لعدد سنوات الخدمة، وقد تشير إلى حالة من الاستقرار في سلوك الموظفين وفي الانظمة والمعتقدات والأعراف التنظيمية المتبعة عبر السنوات الماضية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد القيم التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة مع مستويات دلالة $(0.005 > 0.005)$.

ولمعرفة اتجاهات الفروق في المتوسطات الحسابية لمتغيرات فئات عدد سنوات الخدمة، قام الباحث باستخدام أسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال (LSD) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٥) المقارنة البعدية LSD لاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على

نطاق عناصر الثقافة التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

المتغير التابع	فئة الخدمة (١)	فئة الخدمة (٢)	فروق المتوسط	الدلالة
القيم التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	من ١٠ سنوات	١.٤٥٢	٠.٠٢١
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	فأكثر	١.٠٨٤	٠.٠٠٧

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD في جدول (٣٥)، أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد القيم التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة هي بين فئة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئة الخدمة (من ١٠ سنوات فأكثر) بواقع (١.٤٥٢، ١.٠٨٤) على التوالي، وهذه الفروق لصالح الأقل خدمة وقد تعزى لكون حداثة عملهم في التعليم وحداثة تخرجهم وقلة موائمة القيم المتبعة في المدارس الثانوية لما يتطلعون إليه من التجديد بما يتوافق مع مهارات القرن الواحد والعشرين، إضافة لارتباط القيم بشكل مباشر بالسلوكيات المهنية للقادة وللعاملين وهو ما يظهر خلال الممارسات اليومية مما يزيد حساسية المعلمين الجدد تجاه أي ممارسة أو فعل ومدى ارتباطه بالقيم.

د- دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) باختلاف متغير (التخصص) والنتائج يتضمنها الجدول الآتي: جدول (٣٦) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عناصر محور الثقافة التنظيمية باختلاف متغير التخصص.

العنصر	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
القيم التنظيمية	علوم إنسانية	٢٦٧	٢٧.١٣	٣.٨٦	٠.٥٦٥	٠.٥٧٢
	علوم طبيعية	٢٥٠	٢٦.٩٤	٣.٩٨		
المعتقدات التنظيمية	علوم إنسانية	٢٦٧	٢٢.٦٧	٣.٦١	٠.٥٩٤	٠.٥٥٣
	علوم طبيعية	٢٥٠	٢٢.٤٨	٣.٩٧		
الأعراف التنظيمية	علوم إنسانية	٢٦٧	٢٠.٦٩	٢.٤٩	٠.٢٨٦	٠.٧٧٥
	علوم طبيعية	٢٥٠	٢٠.٦٢	٢.٧٠		
التوقعات المستقبلية	علوم إنسانية	٢٦٧	٢٢.٦٠	٣.٩١	١.٨٨	٠.٠٦٢
	علوم طبيعية	٢٥٠	٢١.٩١	٤.٣٨		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	٢٦٧	٩٣.٠٩	١٠.١١	١.١٨	٠.٢٣٨
	علوم طبيعية	٢٥٠	٩١.٩٤	١١.٧٤		

$$\text{درجة الحرية} = (\text{حجم العينة} - \text{عدد فئات التخصص}) = ٥١٧ - ٢ = ٥١٥$$

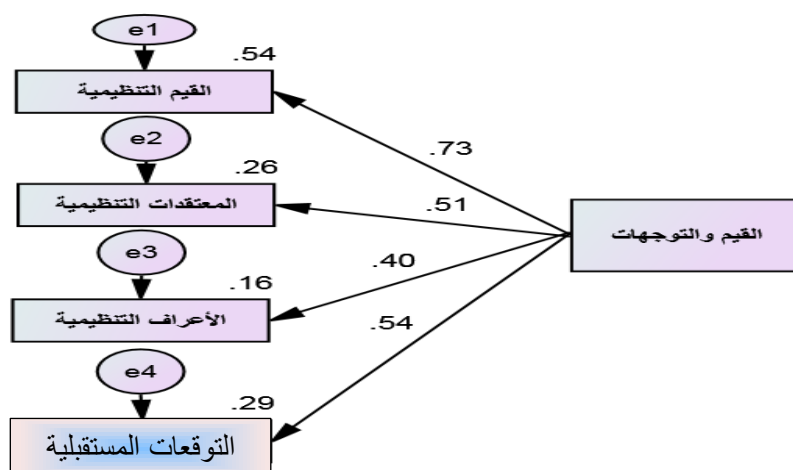
باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (٣٦)، يتضح للباحث الآتي:
 ١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير التخصص على نطاق أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية، الدرجة الكلية) بناءً على مستويات الدلالة المحسوبة والتي هي < ٠.٠٠٥ .

- نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على " ما علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (للمتغيرات الكمية) بين بعد القيم والتوجهات للقيادة المتسامية والعناصر الفرعية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، ونتائج ذلك يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٧) مصفوفة الارتباطات لعلاقة بعد القيم والتوجهات بعناصر الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون R	الدلالة
القيم والتوجهات	القيم التنظيمية	.٧٣**	٠.٠٠٠
	المعتقدات التنظيمية	.٥١**	٠.٠٠٠
	الأعراف التنظيمية	.٤٠**	٠.٠٠٠
	التوقعات المستقبلية	.٥٤**	٠.٠٠٠
	الثقافة التنظيمية ككل	.٧٤**	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١).



شكل (٩) النمذجة البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير القيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية.

يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد القيم والتوجهات للقيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية بالجدول (٣٧) والشكل (٩) النتائج الآتية:

١- توجد علاقة لقيم وتوجهات القيادة المتسامية في تطوير بعد القيم التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٧٣**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) (> ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنمذجة البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (القيم التنظيمية) للثقافة التنظيمية بمقدار (٠.٥٤) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة القيم والتوجهات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي

إلى تطوير القيم التنظيمية بنسبة (٥٤%) . وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٤٦%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٢- توجد علاقة للقيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير المعتقدات التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين أيضاً بلغ مقداره (٠.٥١)** تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥ > ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (المعتقدات التنظيمية) للثقافة التنظيمية بمقدار (٠.٢٦)، وهذا يعني أيضاً أن الزيادة في درجة ممارسة القيم والتوجهات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير المعتقدات التنظيمية بنسبة (٢٦%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في المعتقدات التنظيمية والبالغ (٧٤%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

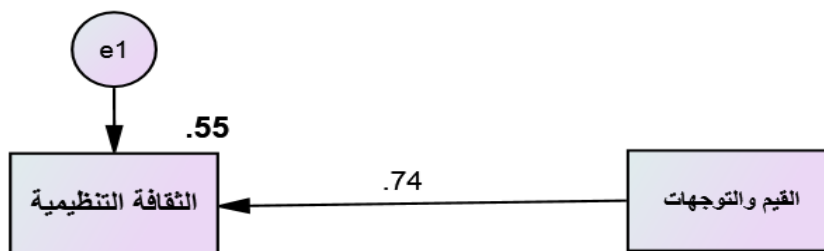
٣- توجد علاقة للقيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير الأعراف التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٤٠)** تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥ > ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (الأعراف التنظيمية) للثقافة التنظيمية بمقدار (٠.١٦) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة القيم والتوجهات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير الأعراف التنظيمية بنسبة (١٦%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير الأعراف التنظيمية والبالغ (٨٤%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٤- توجد علاقة للقيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير التوقعات المستقبلية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٥٤)** تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥ > ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (التوقعات المستقبلية) للثقافة التنظيمية بمقدار (٠.٢٩)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة القيم والتوجهات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير التوقعات المستقبلية بنسبة (٢٩%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الأعراف التنظيمية والبالغ (٧١%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

جدول (٣٨) معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية).

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون R	الدلالة
القيم والتوجهات	الثقافة التنظيمية	٠.٧٤**	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)



شكل (١٠) النمذجة البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير القيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير متغير الثقافة التنظيمية.

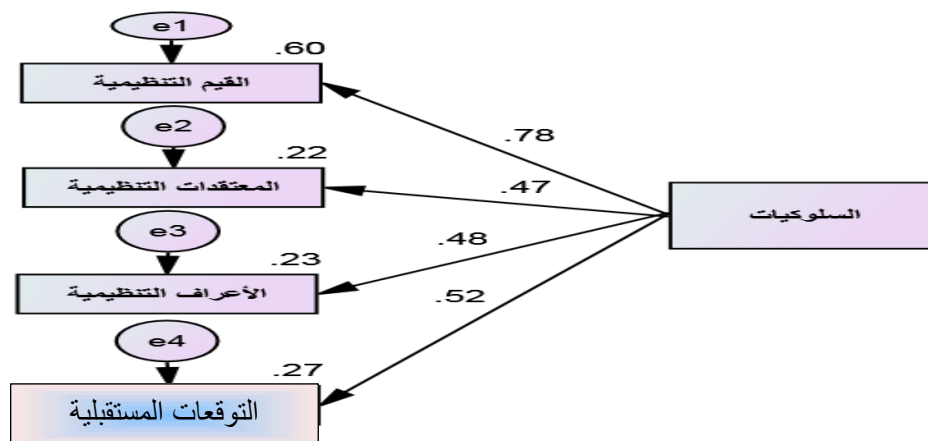
يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد القيم والتوجهات للقيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية بالجدول (٣٨) والشكل (١٠) وجود علاقة للقيم والتوجهات للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٧٤**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠ > ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنمذجة البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بصورة كلية بمقدار (٠.٥٥)، أي بنسبة (٥٥%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الثقافة التنظيمية والبالغ (١٠.٠% - ٥٥% = ٤٥%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث. وتشير هذه النتيجة إلى العلاقة الطردية ما بين بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية وبين الثقافة التنظيمية وأثره في تطوير عناصرها، وأن زيادة درجة ممارسة القائد لبعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية سيزيد درجة ممارسة الثقافة التنظيمية بشكل عام.

نتائج السؤال السادس: والذي ينص على " ما علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟، وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (للمتغيرات الكمية) بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية والعناصر الفرعية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، ونتائج ذلك يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٣٩) معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون R	الدلالة
السلوكيات	القيم التنظيمية	٠.٧٨**	٠.٠٠٠
	المعتقدات التنظيمية	٠.٤٧**	٠.٠٠٠
	الأعراف التنظيمية	٠.٤٨**	٠.٠٠٠
	التوقعات المستقبلية	٠.٥٢**	٠.٠٠٠
	الثقافة التنظيمية ككل	٠.٧٥**	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)



شكل (١١) النمذجة البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية

يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية بالجدول (٣٩) والشكل (١١) النتائج الآتية:

١. توجد علاقة لسلوكيات القيادة المتسامية في تطوير القيم التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٧٨**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) > (٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في تطوير (القيم التنظيمية) بمقدار (٠.٦٠) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة السلوكيات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير القيم التنظيمية بنسبة (٦٠%).
وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٤٠%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٢. توجد علاقة لسلوكيات القيادة المتسامية في تطوير المعتقدات التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٤٧**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) > (٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في تطوير (المعتقدات التنظيمية) بمقدار (٠.٢٢) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة السلوكيات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير المعتقدات التنظيمية بنسبة (٢٢%).
وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٧٨%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٣. توجد علاقة لسلوكيات القيادة المتسامية في تطوير الأعراف التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٤٨**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) > (٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في تطوير (الأعراف التنظيمية) بمقدار (٠.٢٣)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة السلوكيات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير الأعراف

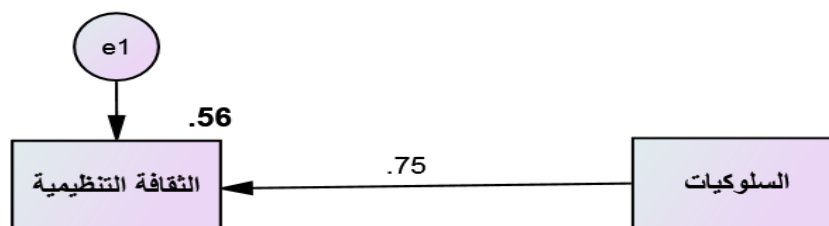
التنظيمية بنسبة (٢٣%) . وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٧٧%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٤ . توجد علاقة لسلوكيات القيادة المتسامية في تطوير التوقعات المستقبلية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٥٢**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) > (٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في تطوير (التوقعات المستقبلية) بمقدار (٠.٢٧) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة السلوكيات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير التوقعات المستقبلية بنسبة (٢٧%) . وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٧٣%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

جدول (٤٠) معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية).

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون R	الدلالة
السلوكيات	الثقافة التنظيمية	*٠.٧٥	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)



شكل (١٢) النموذج البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل.

توجد علاقة السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٧٥**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) > (٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في تطوير المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بصورة كلية بمقدار (٠.٥٦) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة السلوكيات للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية بصورة عامة بنسبة (٥٦%) . وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الأعراف التنظيمية والبالغ (٤٤%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

نتائج السؤال السابع: والذي ينص على " ما علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر

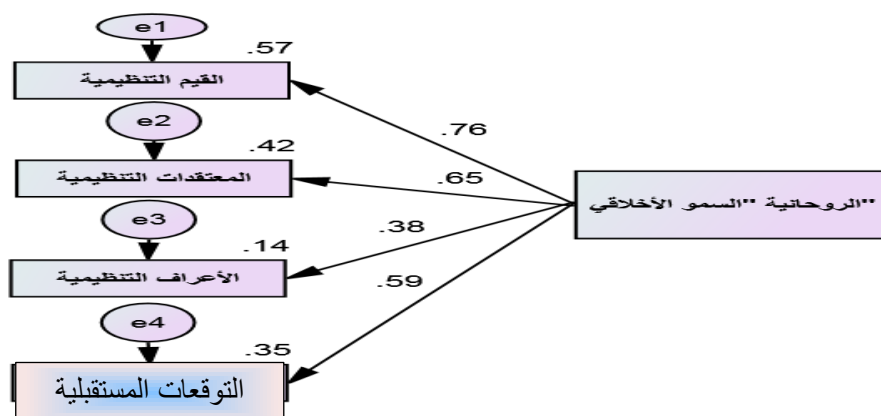
عينة البحث؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم حساب ارتباط بيرسون بين متغير الروحانية "السمو الأخلاقي" ومتغيرات عناصر الثقافة التنظيمية والنتائج كما يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٤١) معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة

المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
الروحانية "السمو الأخلاقي"	القيم التنظيمية	**٠.٧٦	٠.٠٠٠
	المعتقدات التنظيمية	**٠.٦٥	٠.٠٠٠
	الأعراف التنظيمية	**٠.٣٨	٠.٠٠٠
	التوقعات المستقبلية	**٠.٥٩	٠.٠٠٠
	الثقافة التنظيمية ككل	**٠.٨١	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)



شكل (١٣) النمذجة البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر

لمتغير الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير عناصر الثقافة التنظيمية.

يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة

المتسامية وعناصر الثقافة التنظيمية بالجدول (٤١) والشكل (١٣) النتائج الآتية:

١. توجد علاقة للروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير القيم التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (**٠.٧٦) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.005$)، وبناءً على الشكل البنائي للنمذجة البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (الروحانية "السمو الأخلاقي") يؤثر في تطوير (القيم التنظيمية) بمقدار (٠.٥٧) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير القيم التنظيمية بنسبة (٥٧%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٤٣%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٢. توجد علاقة للروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير المعتقدات التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٦٥**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.005$)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (الروحانية "السمو الأخلاقي") يؤثر في تطوير (المعتقدات التنظيمية) بمقدار (٠.٤٢) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير المعتقدات التنظيمية بنسبة (٤٢%)، وأما ما تبقى من نسبة تطوير في القيم التنظيمية والبالغ (٥٨%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

٣. توجد علاقة للروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير الأعراف التنظيمية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٣٨**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.005$)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (الروحانية "السمو الأخلاقي") يؤثر في تطوير (الأعراف التنظيمية) بمقدار (٠.١٤) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير الأعراف التنظيمية بنسبة (١٤%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الأعراف التنظيمية والبالغ (٨٦%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

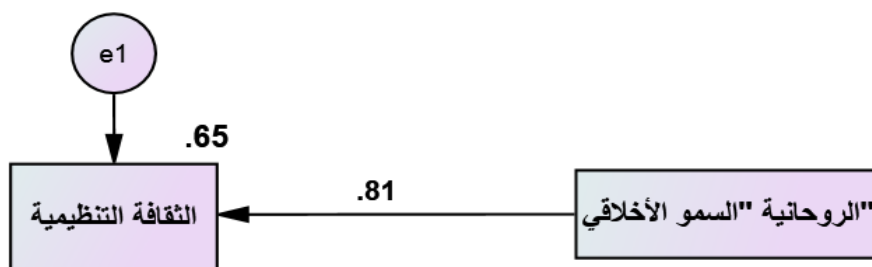
٤. توجد علاقة للروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير التوقعات المستقبلية، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٥٩**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.005$)، وبناءً على الشكل البنائي للنموذج البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (الروحانية "السمو الأخلاقي") يؤثر في تطوير (التوقعات المستقبلية) بمقدار (٠.٣٥) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير التوقعات المستقبلية بنسبة (٣٥%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الأعراف التنظيمية والبالغ (٦٥%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

جدول (٤٢) معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير

الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية).

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون R	الدلالة
الروحانية "السمو الأخلاقي"	الثقافة التنظيمية	٠.٨١**	٠.٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)



شكل (١٤) النمذجة البنائية للحزمة الإحصائية AMOS لقيم معاملات الارتباط وحجم التأثير المباشر لمتغير الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل.

٥. توجد علاقة الروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٨١**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥ > ٠.٠٠٥)، وبناءً على الشكل البنائي للنمذجة البنائية للحزمة الإحصائية (AMOS) يتضح أن المتغير المستقل (الروحانية "السمو الأخلاقي") يؤثر في تطوير المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بصورة كلية بمقدار (٠.٦٥) وهذا يعني أن الزيادة في درجة ممارسة (الروحانية "السمو الأخلاقي") للقيادة المتسامية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية بصورة عامة بنسبة (٥٦٥%). وأما ما تبقى من نسبة تطوير في الثقافة التنظيمية والبالغ (٣٥%) يعزوه الباحث إلى متغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

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

جدول (٤٣) تأثير أبعاد القيادة المتسامية على عناصر الثقافة التنظيمية.

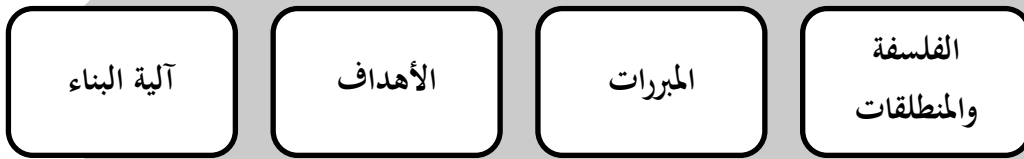
عناصر الثقافة التنظيمية					أبعاد القيادة المتسامية
الدرجة الكلية	التوقعات المستقبلية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	
**٠.٧٤	**٠.٥٤	**٠.٤٠	**٠.٥١	**٠.٧٣	القيم والتوجهات
**٠.٧٥	**٠.٥٢	**٠.٤٨	**٠.٤٧	**٠.٧٨	السلوكيات
**٠.٨١	**٠.٥٩	**٠.٣٨	**٠.٦٥	**٠.٧٦	الروحانية "السمو الأخلاقي"
**٠.٨٢	**٠.٥٩	**٠.٤٦	**٠.٥٨	**٠.٨٢	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٤٣) بأنه يوجد تأثير دال لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") على الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، 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 الابداع 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 مكماً للسمو القيادي للقيادة 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، والالتزام 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 الوقاء باحتياجاتهم، وإشعارهم بالانتماء العضوية لفريق العمل بالمدرسة، كل هذه الممارسات تسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تشكيل الثقافة التنظيمية الفاعلة في المدرسة.

نتائج السؤال الثامن: والذي ينص السؤال الثامن من البحث على: ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية؟ واعتماداً على أدبيات البحث الحالي والمشتمل على الإطار النظري والفكري للقيادة المتسامية والثقافة التنظيمية، والدراسات السابقة التي تناولها البحث، والنتائج التطبيقية لأداة البحث الميداني على مستوى إدارات التعليم المستهدفة بالتطبيق فقد قدم البحث تصوراً مقترحاً على النحو الآتي:

خطوات بناء التصور المقترح:



الشكل (١٥) مراحل بناء التصور المقترح

تمهيد:

تعد القيادة المتسامية منهجية قيادية متجددة تعالج القصور الذي يحصل في العديد من الانماط والمنهجيات القيادية العلائقية - التي سبق استعراضها في المبحث الأول- والتي قد لا تتواءم بشكل كامل مع المتغيرات الحديثة المتسارعة في بيئة العمل المدرسي، فالقيادة المتسامية بما تحمله من مفاهيم وأفكار واتجاهات تسهم في الوفاء بالجوانب التي تكوّن البناء الإنساني للموظفين "جسماً، عقلاً، قلباً، وروحاً" وبمنظرة شمولية لمكونات الشخصية القيادية للقادة وللتركيبية الشمولية للمعلم ومكونات النظام المدرسي وثقافته التنظيمية وما تشتمل عليه من عناصر القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، وما تتطلبه من فكر مغاير يتواءم والمتطلبات المتسارعة في العملية التعليمية يقترح الباحث تصوراً لتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية انطلاقاً من أبعاد القيادة المتسامية، وقد قدم الباحث في أدبيات البحث إطاراً نظرياً وفكرياً للقيادة المتسامية، بدأً بمفهومها ومنطلقاتها، وأهدافها، ومميزاتها وأثرها في تطوير جوانب العمل المدرسي، وعلاقتها ببعض أنواع القيادة، وصفات القائد المتسامي، ومنطلقات القيادة المتسامية في الاسلام، إضافة لمفهوم الثقافة التنظيمية وما يتعلق بها من الأهمية والمنطلقات والأنواع والنماذج، وعلاقة القيادة بتطوير الثقافة التنظيمية بشكل عام.

ويتم في هذا الجزء بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية معتمداً على أبعاد القيادة المتسامية، والهدف الأساسي لبناء هذا التصور هو تقديم برنامج عملي يساعد القائمين على تطوير القائد المدرسي في وزارة التعليم، وأقسام إشراف القيادة المدرسية في إدارات التعليم، كما يساعد قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على تطوير الثقافة التنظيمية المدرسية وفق منهجية قيادية تستهدف تطوير القيم والسوكيات والسمو الروحي والأخلاقي، وتعيد صياغة تفاصيل الثقافة التنظيمية بقيمها وأعرافها ومعتقداتها وتوقعاتها بما ينسجم مع هذه المنهجية القيادية.

خطوات بناء التصور المقترح:

أولاً: فلسفة التصور المقترح ومنطلقاته:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المكونات الأساسية للمؤسسات التعليمية وبخاصة المدارس الثانوية، لما لها من أثر فاعل في تطوير الممارسات، وتنظيم التفكير الجماعي بما تمثله من معتقدات، وقيم، وأعراف نشأت من خبرات السنين الماضية وممارسات القائد والمعلمين على امتداد الخط الزمني لنشأة المدرسة، وتمت نمذجتها ليسيروا عليها، ويتم العمل بها وتطبيقها كممارسات واقعية، وتمثل مرور الوقت نقاط القوة التي تتفرد بها كل مدرسة عن غيرها، كما تعتبر بوصلة تسهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات وطريقة التعاملات داخل المدرسة وخارجها، وتنظيم عمليات المتابعة الخارجية والرقابة الذاتية، وفي الوقت الذي تمثل

الثقافة التنظيمية فلسفة المنظمة وتوجهاتها وفكرها الذي يتشكل بمرور الوقت، تمثل المنهجية القيادية الوسيلة لتطبيق الرؤى والقيم والتوجهات والمعتقدات في الواقع المدرسي، وتحويل كل الافكار إلى عمليات مشاهدة يمكن قياسها والحكم عليها.

وتتميز القيادة المتسامية بالقدرة على التناغم مع كل مكونات التركيبة الانسانية للقائد والمعلمين، وتسهم في التوازن بين المتطلبات الخارجية والداخلية، وقدرة الوصول إلى الدوافع والاتجاهات الداخلية والعمل على الوفاء بها وإلهام الموظفين برؤية ورسالة مشتركة تتجاوز الواقع إلى مستقبل استراتيجي طويل المدى، ونظراً لما تمثله المرحلة الثانوية من أهمية في المراحل الدراسية وما تتطلبه من آليات قيادية متقدمة للتعامل مع المدخلات التنظيمية والتناغم مع توجهات المجتمع ومتطلباته الاقتصادية والتنموية وتسهم في زيادة المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة والتحول التكنولوجي والثقافي والتنظيمية، فمن الأهمية العمل على تطوير الثقافات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بما يتواءم مع هذه التغيرات، فعليه ينطلق هذا التصور من العديد من المنطلقات، وهي كالآتي:

- ١ - **العقيدة والقيم الإسلامية** وارتباطها بروحانية القائد وإيمانه الراسخ بالله تعالى والغيبات والآخرة وما يتطلبه ذلك من سعي للبذل والتضحية والتمسك بالقيم الإسلامية الأصيلة والانطلاق منها في منهجية التعامل القيادي في المدرسة.
- ٢ - **وثيقة السياسة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية**، وما أشارت إليه من التمسك بأخلاقيات القرآن الكريم والسنة النبوية وتحقيق الخلق القرآني في المسلم، وتكوين الفكر الإسلامي المنهجي لدى الأفراد ليصدروا عن تصور إسلامي موحد فيما يتعلق بالكون والإنسان والحياة، إضافة لميثاق أخلاقيات المهنة وما ينبثق منه من مفاهيم ومبادئ تؤكد على الأخلاقيات المهنية المستمدة من الآداب والأخلاق الإسلامية في القرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ.
- ٣ - **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠** وارتباط أهداف التعليم بمحاور الرؤية ومساهمة القيادة المتسامية في تعزيز قدرة نظام التعليم على متطلبات التنمية المستقبلية من خلال الرؤية المستقبلية المتفائلة للقائد، إضافة لتعزيز المواطنة المسؤولة من خلال تعزيز الولاء والانتماء للمهنة والحرص على تطوير وبناء العمل بناءً متميزاً، وتعزيز حيوية المجتمع عن طريق القيم الراسخة الأصيلة وتعزيزها لدى الطلبة والموظفين في المدرسة.
- ٤ - **الحراك التطويري لمشاريع وزارة التعليم** والمدخلات الجديدة في التعليم واستحداث بعض المقررات الدراسية كاللغات العالمية، واستحداث برامج للابتعاث تستهدف تطوير الخبرات والمهارات لدى الموظفين في الميدان التربوي، مما يدل على التوجهات المنفتحة على العالم شرقاً وغرباً ويتحتم معها إعداد قادة عالميين يتجاوز تفكيرهم المستوى المحلي.

- ٥- نتائج بعض المؤتمرات التعليمية وتوصياتها ومنها المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والذي عقد في الرياض عام ٢٠١٨ تحت شعار "مهارات المستقبل. تنميتها وتقويمها" والتي أكدت فيه التوصيات على استشراف المستقبل لإعداد أجيال تتوافق مع متطلبات الوظائف المستقبلية، والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تقويم مهارات المستقبل، والتي تحتاج قيادة مدرسية متطلعة للمستقبل قادرة على التحدي والمنافسة.
- ٦- البحوث والدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية تعميق الأبعاد السامية لمعالجة للتوجهات المادية في الإدارة والتي أثرت على الموظفين ومستويات التسرب على مستوى المنظمات والشركات، وضرورة العودة إلى البناء الداخلي للقائد وللعاملين في المؤسسات، وتنمية الجوانب الأخلاقية والذي يؤثر بدرجة كبيرة على دافعية الأفراد والمجموعات، لإضافة للدراسات التي أكدت على تأثير القيادة المتسامية في تحسين الاداء للعديد من جوانب العمل المدرسي، كما أكدت على ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية وعناصرها سواءً جملة أو مفصلة، لكونها تعد متغيراً فاعلاً ذا أثر هام في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بما تحمله من معتقدات وقيم وتوقعات.
- ٧- أهمية المرحلة الثانوية وحاجتها لقيادة فاعلة تتواءم مع المستجدات الحديثة في العملية التعليمية والمنافسات المحلية والعالمية، والحاجة المستمرة لتطوير القائد المدرسي في هذه المرحلة وتزويده بالمهارات القيادية المتجددة في أنماط القيادة الحديثة.
- ٨- الحاجة للاهتمام بالجوانب الأخلاقية والروحية والعاطفية التي تعد جزءاً أساسياً في التركيبة الشخصية للمعلمين والموظفين في المدارس، وتأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز هذه الجوانب.
- ٩- نتائج التطبيق الميداني لأداة البحث: تعتبر الفجوة من المصادر الأساسية لإحداث التغيير والتطوير في المدارس الثانوية، وتعبر عن الفرق بين الأداء الحالي والمأمول، وبناءً على نتائج البحث التي تم التوصل إليها في نتائج التحليل الاحصائي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة المتسامية والتي كانت بدرجة متوسطة وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٢٤) والذي لم يبلغ درجة المتوسط المحكي (٣.٤٠)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة بوزن نسبي يصل إلى (٠.٣٥) في درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية، إضافة لعدم بلوغ المتوسط الحسابي لممارسة قادة المدارس الثانوية للثقافة التنظيمية لدرجة المتوسط المحكي (٣.٤٠)، حيث كان المتوسط (٣.٢٨)، وفجوة بوزن نسبي يصل إلى (٠.٣٤)، ووجود علاقة تأثير وارتباط لأبعاد القيادة المتسامية في تحسين الثقافة التنظيمية والتي جاءت بوزن نسبي مرتفع يصل إلى ٠.٨٢، وعليه فإن التطوير لأبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية سيؤدي بطريقة مباشرة لتطوير الثقافة التنظيمية.

ثانياً: مبررات التصور المقترح:

- حاجة الميدان التعليمي إلى تجديد الأنماط والممارسات القيادية، كاستجابة للتطورات المتسارعة في الميدان التعليمي.
- تعزيز دور القيادة المتسامية والتي تعد أسلوباً أو منهجية قيادية حديثة تهدف للتغيير الداخلي الحقيقي في الوعي الذاتي والدوافع الذاتية للقيادة والمعلمين للإسهام في البقاء الدائم والاستمرار في المنافسة والأداء.
- حاجة عجلة التغيير والتطوير التعليمي على مستوى المدارس لامتلاك القادة لمجموعة من المهارات القيادية المتقدمة.
- ما كشفت عنه نتائج التطبيق الميداني لأداة البحث من وجود العديد من الممارسات الإيجابية وفق أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية والحاجة لتطويرها والرفع من مستوى ممارستها لديهم وما يعكسه ذلك من في تطوير وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية.
- تقديم تصور مقترح يمكن للقيادة المدرسية تبنيه على مستوى إدارات التعليم وتطبيقه في الميدان التعليمي.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

- يهدف هذا التصور لتحقيق هدف رئيس في البحث وهو: تطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية" السمو الأخلاقي".
- بناء منظومة فكرية نظرية لتوجيه قادة المدارس الثانوية نحو تطبيق القيادة المتسامية كنهج قيادي عالي القيم والتوجهات والممارسات.
- تقديم إطار عمل إجرائي لآلية تطوير أبعاد القيادة المتسامية.
- توجيه القيادات في الإشراف التربوي نحو القيادة المتسامية كمنهجية قيادية عالية المستوى في القيم والتوجهات والسمو الروحي، وتوجيههم نحو تبنيتها في إعداد قادة المدارس.
- العمل على تبني القيادة المتسامية من قبل قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القائد مهاراتا وخصائصها وذلك لتأثيرها في مسارات العمل المدرسي المختلفة.
- تعزيز القيم المرتبطة بالقيادات الأخلاقية والروحية والخدمة والبدائية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- تطوير مهارات القائد المدرسي بما يتواءم ومتطلبات القيادة العالمية والقرن ٢١.
- إعادة إحياء الجوانب العاطفية والروحية لدى القادة والمعلمين كوسيلة للوفاء باحتياجات الجوانب الأربعة المكونة للشخصية الإنسانية "العقل، القلب، الروح، الجسد".

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

ظهر من خلال التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة الميدانية توسط النتائج في أبعاد القيادة المتسامية "القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية" السمو الأخلاقي" وبناءً على العلاقة ذات التأثير العالي والمباشر على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، فإن آليات التصور المقترح سيتم بناؤها لتطوير الأبعاد الثلاثة للقيادة المتسامية من خلال آليات عمل إجرائية كالتالي:

١- القيم والتوجهات:

تمثل القيم والتوجهات المكون الأول الذي تنطلق منه سلوكيات القائد وتصرفاته، وقد أظهر البحث أن القيم والتوجهات جاءت دون المستوى المأمول بدرجة عامة وفي تفاصيل القيم المحددة، ويظهر حاجتها إلى بعض الآليات لتحسينها، ويرتبط بعض هذه القيم بهوية القادة وتوجهاتهم الفكرية وتعاملهم الأخلاقي، ويقترح البحث آليات لتطوير هذا البعد يرتبط بعضها بقيادة المدارس وتغيير استراتيجياتهم التطبيقية في المدرسة، ويرتبط بعضها بالجهات الإشرافية في القيادة المدرسية على مستوى الوزارة وإدارات التعليم، وهي كالتالي:

جدول (٤٤) آليات تطوير بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية.

إجراءات التطوير	المهارات المطلوبة للقائد المتسامي	القيم والتوجهات آليات التطوير
- بناء الهوية المتسامية لقادة المدارس من خلال: التدريب على مهارات القيادة المتسامية وأبعادها.	- قدرة قادة المدارس على توجيه الموظفين في المدرسة نحو القيم الإيجابية التي يجب أن تتبناها المدرسة ويعمل وفقها المعلمون.	١- إكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل المدرسي.
- تحديد الأغراض السامية للمدرسة وإعلانها ونشرها بين كافة الموظفين.		
- وصف مهمة المدرسة بطريقة تشعر المعلمين الاعتراز بما يتم القيام به.		
- تحديد القيم المهنية السامية المتبعة في المدرسة وضبط الأداء بما يتوافق معها.		
- بناء آليات دقيقة وواضحة لاختبار القادة الذي يملكون انتماءً مهنيًا عاليًا.		
- تفعيل ميثاق أخلاقيات المهنة.		
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وربطها بالسياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.	قدرة قادة المدارس على غرس قيم الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين،	٢- تعزيز الانتماء لمهنة التعليم
- ربط خطة المدرسة وخطة المعلمين بالأهداف الكبرى للوزارة والرؤية المملكة.		

<p>- نشر قصص النجاح في مخرجات التعليم، وجوائز التميز على مستوى العالم، والمشاركات الدولية للطلاب والمعلمين.</p>	<p>ومساعدتهم على معرفة دورهم في منظومة التعليم والتنمية على مستوى الوزارة وعلى مستوى المملكة.</p>	
<p>- بناء خطة تنقيفية لكافة الموظفين وبيان واجباتهم وحقوقهم، وتوضيح أخلاقيات العمل وربطها بالأهداف الكبرى للمؤسسة التعليمية.</p>		
<p>- توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل وتفصيلي.</p>		
<p>- إعداد خطة تدريبية للمهارات المطلوبة لكل معلم، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة للمساعدة في تنفيذها.</p>		
<p>- إعداد معايير واضحة لتحفيز المعلمين وتكريمهم.</p>		
<p>- تدريب قادة المدارس على مهارات تحديد الاحتياج التدريبي للمعلمين.</p>	<p>- استشعار قادة المدارس لدورهم في دعم المعلمين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم الذاتية.</p> <p>- قدرتهم على التخطيط المستقبلي لتطویر المعلمين.</p>	<p>٣- التطوير المستمر للمعلمين</p>
<p>- توفير نماذج للتقييم الذاتي الواقعي والحقيقي لأداء المعلم.</p>		
<p>- توفير نماذج لتحليل الأداء المهني للمعلمين.</p>		
<p>- تزويد المعلمين بتغذية راجعة فعالة بنقاط الأداء الإيجابي والسلي.</p>		
<p>- إعداد خطة تطويرية لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين.</p>		
<p>- تقديم التدريب الملائم لكل معلم حسب الاحتياج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.</p>		
<p>- تحقيق التناغم بين المهارات والقدرات الشخصية للعاملين وبين المهام المطلوبة في الوظيفة..</p>		
<p>- تدريب قادة المدارس على مفهوم الشفافية وآليات تطبيقها في العمل المدرسي.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على إيجاد مناخ إيجابي يساعد على تناقل المعرفة السليمة، والنقد</p>	<p>٤- تشجيع الشفافية في مناقشة مشكلات العمل.</p>
<p>- تبني القادة للنهج التشاركي المعزز للوضوح والإفصاح عن جميع المعلومات والبيانات.</p>		
<p>- عقد جلسات فردية مع المعلمين لمناقشة جوانب التميز والأداء، والعقبات وطرح الحلول المناسبة لعلاجها.</p>		
<p>- فتح قنوات اتصال قوية وفعالة داخل المدرسة وخارجها.</p>		

<p>- إنشاء نظام واضح لتلقي الشكاوى والاقتراحات.</p> <p>- تزويد المعلمين بالمعلومات والتي يحتاجونها لتقييم الأداء المدرسي.</p> <p>- برجة لقاءات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة مشاكل العمل.</p> <p>- التعامل الحازم مع ممارسات تحجيم النقد وطرح الآراء.</p>	<p>البناء الهادف،، والتشارك في حل المشكلات المدرسية.</p>	
<p>- تدريب قادة المدارس على أخلاقيات القيادة الروحية وما تحمله من التفاؤل والأمل.</p> <p>- ربط ممارسات المعلمين بالأهداف السامية المستقبلية والاسهام في التماسك الداخلي للاستمرار في تحقيق الأهداف.</p> <p>- تدريب القادة على التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- تعزيز الأمان القيادي لدى القادة والثبات الإداري في المدرسة لتحقيق الأهداف البعيدة المدى في الخطة المدرسية.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على استشراف المستقبل، وتوقع النتائج الإيجابية، وقوة دوافعهم الداخلية نحو تحقيق الرؤى والأهداف، مع يقينهم بالنجاح.</p>	<p>٥- الرؤية المستقبلية المتفائلة.</p>
<p>- تكوين فرق عمل لإنجاز مهام العمل المدرسي.</p> <p>- تبني مجتمعات تعلم مهنية حسب التخصصات الدراسية.</p> <p>- تبني آلية تكريم تركز على التكريم الجماعي والمبني على تعاون المعلمين ومجموعات العمل.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على بث روح التعاون والتآزر بين المعلمين ووقوف بعضهم بجانب بعض في الأداء أو الدعم الشخصي.</p>	<p>٦- تعزيز روح التعاون بين المعلمين.</p>
<p>- تدريب قادة المدارس على برامج و استراتيجيات الإبداع والابتكار، وآليات توظيفها في العمل المدرسي.</p> <p>- تكريم المعلمين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية وابتكارية في ممارساتهم التدريسية.</p> <p>- نشر الأفكار الإبداعية المنفذة من المعلمين ومشاركتها مع بقية المعلمين على مستوى إدارة التعليم عن طريق "مجلة الكترونية، مدونة الكترونية، تويتر، فيس بوك.."</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على اكتشاف الموهبة والابتكار لدى المعلمين.</p> <p>- القدرة على استخراج الأفكار الإبداعية والابتكارية التطويرية من</p>	<p>٧- تشجيع الابتكار والإبداع المدرسي.</p>

المعلمين، والاستفادة من الطاقات الفكرية لديهم.	- تجهيز معرض لأفضل الأفكار الإبداعية والابتكارية في التدريس والأداء التعليمي.
- امتلاك قادة المدارس للقيم الجمالية، وقدرته على التعبير عن مدى الإعجاب بالصور والمواقف والأحداث الجميلة والتميزة في العمل سواء كانت مادية أو معنوية.	- تدريب قادة المدارس على مهارات الذكاء الصوري والفني.
	- بناء خطة لتجميل مرافق المدرسة، وتبني بعض المبادرات الهادفة إلى الريدة الجمالية على مستوى إدارة التعليم.
	- الإشادة وإظهار الإعجاب بأصحاب المواهب والمهارات المتميزة وتكريمهم.
	- الإشادة المعنوية والمادية بالتنظيم والترتيب التي يمارسها المعلمون والطلبة.

٨- الاهتمام بقيم الجمال في البيئة المدرسية.

٢- السلوكيات:

تمثل السلوكيات النمذجة الواقعية للقيم والتوجهات التي تكونت لدى قادة المدارس، والتي يتم مشاهدتها والحكم من خلالها على مستوى القيادة وأخلاقياتها لديهم، وقد أظهرت الدراسة أن بعد السلوكيات جاءت دون المستوى المأمول وبدرجة عامة متوسطة، وفي تفاصيل السلوكيات المحددة، وبالتالي فهي بحاجة إلى بعض الآليات لتطويرها، ويقترح الباحث آليات لتطوير هذا البعد، وهي كالتالي:

جدول (٤٥) آليات تطوير بعد السلوكيات في القيادة المتسامية

السلوكيات آليات التطوير	المهارات المطلوبة للقائد المتسامي.	إجراءات التطوير
١- تقديم مكافآت للمعلمين تناسب مع مستوى أدائهم.	- قدرة قادة المدارس على التحفيز والتكريم المناسب مع الإنجاز، وتشتمل على قيم الإنصاف والعدالة والمصادقية.	- بناء أداة واضحة وصادقة لتقييم أداء المعلمين. - ابتكار وسائل معنوية ومادية لتحفيز المعلمين.
٢- تشجيع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية.	- قدرة قادة المدارس على كسب ثقة المعلمين لتقديم أفكارهم التطويرية. - المام القادة بطرق وآليات توليد الأفكار. - التعامل بمهنية عالية مع الأفكار التطويرية التي يقدمها المعلمون.	- تدريب المعلمين على البرامج المساعدة على توليد الأفكار. - تدريب قادة المدارس على مهارات الحوار والنقاش والإقناع. - تجهيز لوحة الكترونية تفاعلية لعرض أفضل الأفكار التطويرية التي يقدمها المعلمون.

<p>تجهيز منصة إلكترونية لتجميع اللوائح والأنظمة التعاميم المنظمة لأعمال المعلمين، وتحديثها بشكل مستمر.</p> <p>إعداد التكاليف اللازمة لتسهيل أداء المهام كل حسب تخصصه ومهامه.</p> <p>تدريب قادة المدارس على مهارات التوجيه والمتابعة.</p>	<p>قدرة قادة المدارس على تفويض الصلاحيات، ودعم المعلمين لبلوغ مرحلة التمكين الوظيفي.</p> <p>قدرة قادة المدارس على توفير المعلومات اللازمة للمعلمين لإنجاز أعمالهم.</p> <p>قدرة قادة المدارس على معرفة المعلومات التي تساعد المعلمين وفرق العمل على الإنجاز وتنفيذ المهام المطلوبة.</p>	<p>٣- تمكين المعلمين من الصلاحيات التي تساعد على إنجاز أعمالهم</p> <p>٤- يوفر كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز.</p>
<p>تدريب قادة المدارس على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار وأدوات تحليل الواقع، ومهارات القيادة التشاركية.</p> <p>تحليل المعلومات المتضاربة، وربطها بالأحداث، وتقييم المخاطر والمكاسب قبل اتخاذ القرار.</p> <p>إعداد منظومة معلوماتية بكافة مؤشرات الأداء المدرسي.</p> <p>إعداد قاعدة بيانات بالشخصيات القيادية ذات الخبرة والدراسة والاستفادة منهم في الاستشارات التطويرية.</p>	<p>امتلاك قادة المدارس لأدوات اتخاذ القرار المناسب.</p> <p>قدرتهم على تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالقرارات قبل اتخاذها.</p> <p>قدرتهم على استشارة الخبراء وذوي المعرفة والاستفادة من آرائهم.</p>	<p>٥- يدرس بطريقة موضوعية جميع جوانب القرارات قبل اتخاذها</p>
<p>تدريب قادة المدارس على مهارات مستويات القيادة الخمسة وفق دراسة كولينز (٢٠٠٢) والتي تضع القائد في المستوى الخامس في المستوى الذي يمكنه من إعداد قادة المستقبل.</p> <p>تدريب قادة المدارس على مهارات إعداد القادة وبما يتناسب مع مهارات القرن ٢١ في رؤية المملكة العربية السعودية: " التفكير الناقد وحل المشكلات، الاتصال والتشارك، الابتكار والإبداع، ومهارات الثقافة الرقمية، ومهارات الحياة والعمل.</p>	<p>امتلاك قادة المدارس للمهارات والقدرات التي تتناسب مع المهارات المطلوبة في القرن ٢١.</p>	<p>٦- يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل</p>

<p>- إعداد خطة تدريبية للمعلمين على مهارات القيادة وإعداد الصف الثاني من القادة.</p> <p>- تمكين المعلمين من بعض المهام القيادية داخل المدرسة، كإدارة فرق العمل، والتخطيط لبعض البرامج والأنشطة، وإسناد مهمة متابعة تنفيذ بعض البرامج وتقييمها.</p> <p>- إنشاء مدونات الكترونية متخصصة في القيادة وتغذيتها بالمواد العلمية المرئية والمسموعة والمقروءة والتي تسهم في تطوير معارات القائد المدرسي.</p>	<p>- معرفتهم بمستويات القيادة الخمسة وفق دراسة كولينز (٢٠٠٢).</p> <p>- قدرتهم على اكتشاف الصفات القيادية لدى المعلمين.</p>	
<p>- إعداد منهجية تدريبية قائمة على الأخلاق النبوية في القيادة والمتضمنة التواضع الشديد والشجاعة في تحمل المسؤولية.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على الاعتراف الشجاع بالأخطاء، وإظهار تحمله لمسؤولية الاخفاقات.</p> <p>- امتلاك صفة التواضع.</p> <p>- امتلاك صفة الولاء والإيثار.</p> <p>- امتلاك صفات التضحية والخدمة.</p>	<p>٧- يتحمل تبعات أخطاءه وإخفاقات الأداء المدرسي.</p>
<p>- تدريب قادة المدارس الثانوية على مهارات الثقة بالنفس وآليات تعزيزها لدى المعلمين وفريق العمل في المدرسة.</p> <p>- مشاركة منسوبي المدرسة والطلاب في المسابقات المتنوعة والمنافسات على مستوى الإدارة والمملكة.</p> <p>- المشاركة في جوائز التميز المحلية والدولية.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على خوض المنافسات ورفع مستوى التحدي لدى فريق العمل، ومواجهة العقبات والمشاكل والتحديات التي تطرأ في بيئة العمل ويسعى لحلها.</p>	<p>٨- يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات.</p>
<p>- تدريب قادة المدارس الثانوية على مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، وآليات استخراج الأفكار غير المسبوقة.</p>	<p>- امتلاك قادة المدارس الثانوية لمهارات الإبداع والابتكار التعليمي، والقدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار التطويرية الغير مسبوقة.</p>	<p>٩- يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي.</p>

<p>- تدريب قادة المدارس الثانوية على مهارات التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وعلى برامج استشراف المستقبل نوعياً وكمياً بمستويات مبسطة كالسيناريوهات ودلفاي.</p> <p>- تزويد قادة المدارس الثانوية والمعلمين بما يستجد في العملية التعليمية والاطلاع على الحديث في مجال المرحلة الثانوية .</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على توقع المستقبل، وقراءة الأحداث قبل وقوعها، والتخطيط المناسب لمعالجة المشاكل أو الإخفاقات قبل حدوثها.</p>	<p>١٠- يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.</p>
---	---	--

٣- الروحانية "السمو الأخلاقي":

يمثل هذا البعد المحرك الداخلي لقادة المدارس الثانوية للبقاء والاستمرار القيادي وإلهام الموظفين نحو تحقيق الأهداف والرؤية، وقد أظهرت الدراسة أن بعد الروحانية جاء دون المستوى المأمول بدرجة عامة متوسطة، وبالتالي فهو بحاجة إلى بعض الآليات لتطويرها، ويقترح الباحث آليات لتطوير هذا البعد يرتبط بعضها بقيادة المدارس وتغيير استراتيجياته التطبيقية في المدرسة، ويرتبط بعضها بالجهات الإشرافية في القيادة المدرسية على مستوى إدارات التعليم، ومما يزيد قوة هذا البعد لدى قادة المدارس انطلاقه من البعد الإسلامي المبني على المنهجية الربانية في التعامل والسلوك القيادي، ويمكن اقتراح بعض الآليات لتطوير البعد بشكل عام، على النحو الآتي:

١- تنمية سمات الذكاء الروحي لدى قادة المدارس الثانوية، وقدرتهم على تحديد الجوانب الروحية لديهم، وكيفية تعزيزها وتطويرها، وكيفية تنمية الدافعية الذاتية، والتعامل بالعاطفة الصادقة والحب والطيبة والتسامح والحكمة والهمة والإلهام، وتقدير العدالة والإنصاف، والعيش وفق المبادئ الإنسانية، وتفهم مشاعر الأمل والتفاؤل.

٢- التوازن في التعامل مع الأفراد والأحداث، والتأمل في الشدائد التي تواجه القائد أثناء العمل وطريقة تحويلها إلى فرص للنجاح.

٣- ربط تنمية الجوانب الروحية بالعلاقة بالله تعالى وقوته وعونه، وإدراك القادة لحاجتهم المستمرة للتقرب للخالق سبحانه وتعالى والارتباط به والتوكل عليه،

٤- التوازن ما بين الجوانب الروحية والمادية لإنجاح الأساليب القيادية وتحقيق الأهداف، وتعزيز مهارات التأمل والتفكير في سير الحياة وأحداثها والسنن الكونية وعواقب الأمم التي ذكرها الله في القرآن الكريم والأمثال المضروبة فيه، وعلاقتها بالعمليات القيادية التي يمارسها القائد انطلاقاً من قوله تعالى ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعُلَمَاءُ﴾ (العنكبوت: ٤٢).

٥- تقوية الدعائم الأخلاقية من خلال الارتباط الروحي بالله تعالى وبالتعاليم الدينية في مجالات القيم والأخلاق.

٦- الثبات والتكيف مع المتغيرات المتنوعة في العمل والمواقف الإدارية والأزمات من خلال الإدراك الحقيقي للمواقف والالتزان في التعامل معها، والتفكير في مآلات الأمور ونهاياتها من أجل اتخاذ القرار السليم.

٧- تقوية الروابط الإنسانية بين قادة المدارس الثانوية وبين جميع الموظفين في المدرسة، واعتمادها على المشاعر الصادقة والتعامل المنصف والعدل والمنطلق من المحبة الصادقة في نفع الآخرين ومشاركة الآراء تأكيداً لقول الرسول ﷺ "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" رواه البخاري ومسلم.

٨- الانضباطية الداخلية والخارجية لقادة المدارس الثانوية وتعزيز مبادئ القدوة والصدق مع الذات، من أجل زيادة قناعة المعلمين بالقائد وموثوقيته للاتباع والطاعة.

٩- اكتساب القدرة على تحديد الرؤية وحشد فرق العمل وتوجيههم نحو رؤية مشتركة.

١٠- القدرة على التعرف على احتياجات المعلمين والطلاب والاحساس بالمتاعب والمصاعب التي تواجههم والمساعدة على حلها، انطلاقاً من قول الرسول ﷺ "أحبُّ الناسِ إلى اللهِ أنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وأحبُّ الأعمالِ إلى اللهِ عزَّ وجلَّ سُروُّ يَدْخُلُهُ على مسلمٍ" صحيح الجامع، ١٧٦.

١١- البحث عن ترك إرث وأثر في حياة الموظفين في المدرسة وفي واقعها ومستقبلها يتم من خلاله البقاء في ذاكرة الإنجاز في تاريخ المدرسة.

ويمكن تطوير العناصر المتوسطة والمتدنية في بعد الروحانية " السمو الأخلاقي " ببعض الممارسات التي يمكن للقادة تطبيقها وتعزيز جوانبها مع المعلمين وفي بيئة المدرسة وفق الآتي:

جدول (٤٦) آليات تطوير بعد الروحانية " السمو الأخلاقي " في القيادة المتسامية

إجراءات التطوير	المهارات المطلوبة للقائد المتسامي	الروحانية "السمو الأخلاقي" آليات التطوير
<p>- تدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي.</p> <p>- تدريب القادة على الأخلاقيات المستمدة من تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أصحابه ومع خصومه ومع كافة البشر.</p> <p>- تدريب القادة على مهارات الوعي الذاتي من أجل التعامل المتزن مع المواقف والأحداث اليومية.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على ضبط تصرفاتهم وردود أفعالهم في المواقف المختلفة، وفي تعاملاتهم مع زملاء العمل أو الجمهور.</p> <p>- قدرتهم على الدخول في درجة عالية من التفكير المتعمق والمتأمل في الأحداث والمواقف.</p>	<p>١- يُظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.</p>

<p>- تدريب القادة على مهارات إدراك الجوانب الروحية والقدرة على التوازن بينها وبين العاطفة والمنطق والقدرة على توضيح وجهات النظر بشكل مقنع.</p> <p>- التعامل الإيجابي مع الحاجات والدوافع الجوهرية للمعلمين.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على توقع ردات الفعل من المعلمين وطريقة التعامل معها.</p> <p>- فهم شخصيات المعلمين وطريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات.</p>	<p>٢- يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية</p>
<p>- تنظيم لقاءات لإجراء حوارات موسعة مع المعلمين لبيان الأهداف الاستراتيجية للتعليم.</p> <p>- الإعلان والنشر المستمر للأهداف المستقبلية والاستراتيجية لوزارة التعليم ولرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.</p>	<p>- قدرة القائد على تقوية الاتجاهات الروحية لدى المعلمين، وأهداف وجودهم في مهنة التعليم، وربطهم الدائم بالمنافع الكبرى للمؤسسة التعليمية.</p>	<p>٣- يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارستهم المهنية</p>
<p>- تشجيع إيمان المعلمين بقدراتهم ومهاراتهم، وقدرتهم على تحقيق الأهداف والرؤى التعليمية المشتركة.</p> <p>- إبراز أفضل ما لدى المعلمين من منجزات وقدرات وتوظيفها التوظيف الأمثل على مستوى المدرسة أو إدارة التعليم.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على منح الثقة للمعلمين.</p> <p>- قدرتهم على إشعار المعلمين بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم.</p>	<p>٤- يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية</p>
<p>- إشراك كافة المعلمين في بناء رؤية ورسالة المدرسة.</p> <p>- وصف مهمة المدرسة بصورة واضحة ومفهومة، والتأكيد عليها باستمرار، وإعلانها للجميع.</p> <p>- ربط الرسالة بالأهداف المستقبلية لوزارة التعليم.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على تعميق قناعات المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها، وتعزيزها في نفوسهم وتحويلها من ضمن الاهتمامات الأساسية في حياتهم المهنية.</p>	<p>٥- يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية.</p>

<p>- تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة المدارس.</p> <p>- تنمية الوعي الذاتي لقادة المدارس من أجل زيادة التفاؤل والحماسة لمستقبل المدرسة وإنجازاتها.</p> <p>- إنشاء بيئة مدرسية معززة للنواحي الإيجابية والنفسية للمعلمين.</p> <p>- ممارسة الأخلاقيات القيادية النابعة من القلب والمشاعر كالحب والتعاطف.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس الثانوية على تنمية الدوافع الجوهرية للمعلمين انطلاقاً نحو أفضل النتائج بناء على دوافعهم الداخلية وليس الخارجية فقط.</p>	<p>٦- ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج.</p>
<p>إعداد تقارير دورية بمنجزات فريق العمل ونجاحاته على مستوى المدرسة وإعلانها بصورة مستمرة.</p> <p>- إيجاد فرص نوعية لتدريب وتطوير المعلمين بما يتناسب مع المستجدات المتسارعة في التعليم.</p> <p>- التدخل العاجل لمعالجة المشكلات التي قد تحدث بين أعضاء الفريق.</p> <p>- توفير الدعم النفسي والمادي للفريق عند الحاجة.</p> <p>- تنظيم لقاءات شهرية خارج وقت العمل لتعزيز الألفة والمحبة بين أعضاء الفريق.</p>	<p>- قدرة قادة المدارس على تقوية الانتماء لدى فريق العمل، والاعتزاز بمنجزاته والفخر بعضويته للهيئة التعليمية بالمدرسة.</p>	<p>٧- يُشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفريق العمل</p>

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب التنفيذ عدداً من المتطلبات التي قد تسهم في تحقيق القيادة المتسامية في المدارس الثانوية ويسهم في تطوير الثقافة التنظيمية، وتمثل هذه المتطلبات في:

- متطلبات تنظيمية :

١- دعم القيادة العليا على مستوى إدارات التعليم للتصور المقترح وتحويله إلى برنامج عملي لقادة المدارس الثانوية.

٢- إدراج الإشراف التربوي ممثلاً في القيادة المدرسية في وزارة التعليم لأبعاد القيادة المتسامية ومهاراتها ضمن نماذج قياس وتقييم أداء قادة المدارس الثانوية.

٣- إعداد نماذج تقييم تعتمد على أبعاد القيادة المتسامية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل مقاعد القيادة في المدارس الثانوية.

٤- توفير مناخ إيجابي داخل المدرسة تسوده أخلاقيات وقيم وتوجهات القيادة المتسامية.

٥- إعداد قسم الإشراف التربوي ممثلاً في القيادة المدرسية بالتعاون مع قسم التطوير المهني لحقائب تدريبية معتمدة في مهارات القيادة المتسامية وأخلاقياتها وسلوكياتها، وبناء استراتيجيات تدريبية وعقد الورش واللقاءات لإعداد القادة وتطويرهم وفق خطة زمنية طويلة الأجل.

٦- منح مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس الثانوية، والتحول نحو اللامركزية القيادية لدعمه في تطبيق أبعاد القيادة المتسامية، وتعزيز أنظمة الحوافز على مستوى تمكين المعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل والإنجاز.

٧- استكمال التشكيلات الإدارية للمدرسة للتخفيف من أعباء قادة المدارس ومساعدتهم على القيام بالمسؤوليات القيادية بصورة متكاملة.

٨- استخراج المهارات القيادية المطلوبة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية والمنسجمة مع أبعاد القيادة المتسامية كامتلاك الرؤية المستقبلية الطموحة المتفائلة، والشجاعة، والنظرة العالمية، والتعايش مع الجميع والاعتماد على القيم والمبادئ الأخلاقية الحاكمة، والسعي لرفاهية المجتمع وسعادته، وإدراجها ضمن الحقائب التدريبية المقدمة للفئة المستهدفة.

٩- إعداد قسم القيادة المدرسية على مستوى مكاتب التعليم لآلية للإفادة من القادة المتميزين في تطبيق مهارات القيادة المتسامية تتضمن تبادل الزيارات وورش عمل لعرض التجارب المتميزة لدى قادة المدارس.

١٠- عقد شراكات بحثية بين إدارات التعليم ومراكز الأبحاث بالجامعات السعودية لإجراء البحوث والدراسات الميدانية والاستفادة من نتائجها في تطوير أداء قادة المدارس في مهارات وأخلاقيات القيادة المتسامية.

- متطلبات مادية/تقنية:

١- توفير الدعم المادي لترجمة الدراسات والبحوث والكتب الأجنبية الحديثة التي تتناول القيادة المتسامية ومهاراتها وآليات تطبيقها على مستوى المدارس.

٢- إعداد مقرات متكاملة التجهيزات لتقديم الدورات وعقد الورش التدريبية لقادة المدارس الثانوية.

٣- توفير التمويل اللازم لعقد الورش والزيارات المتبادلة والبرامج التدريبية لقادة المدارس الثانوية.

٤- الاستفادة من منصات التدريب الإلكتروني لتدريب أكبر شريحة من الفئة المستهدفة بالتدريب.

٥- الاستفادة من شبكة الانترنت في نشر محتوى علمي موثوق عن القيادة المتسامية ومهاراتها وأخلاقياتها، والاستفادة من المدونات الالكترونية لنشر ملخصات الدراسات والبحوث المهمة بالقيادة المتسامية.

٦- توفير حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للقادة المتميزين في ممارسة القيادة المتسامية وأخلاقياتها.

الجهات المسؤولة:

- الوكالة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم.
- القيادة المدرسية على مستوى الوزارة وعلى مستوى إدارات التعليم بمناطق المملكة العربية السعودية.
- المركز الوطني للتطوير المهني، وما يتبعه من مراكز على مستوى إدارة التعليم ومكاتب التعليم بالمحافظات.

الفصل الخامس خاتمة البحث

أولاً: فصول البحث

ثانياً: ملخص نتائج البحث

ثالثاً: توصيات البحث

رابعاً: مقترحات البحث

تناول هذا الفصل ملخصاً لما توصل إليه البحث من نتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات على آليات تطوير ممارسة القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتعلق التوصيات بأصحاب القرار ومشرفي إدارات التعليم وقادة المدارس الثانوية، وينتهي الفصل باقتراح عدد من البحوث والدراسات المستقبلية في القيادة المتسامية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى في الأداء التعليمي.

أولاً: فصول البحث

اشتمل البحث على خمسة فصول، وفق التنظيم المعمول به في جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، وهي:

الفصل الأول: شمل المدخل إلى البحث، واشتمل على: المقدمة والمشكلة وأسئلة البحث وأهدافه وأهميته وحدود تطبيقه ومصطلحاته.

الفصل الثاني: أدبيات البحث واشتملت على ثلاثة مباحث رئيسية، هي:

المبحث الأول: القيادة المتسامية، وضم عدداً من المحاور: (مفهوم القيادة، مفهوم ونشأة القيادة المتسامية، القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير وتحسين مجالات العمل في المؤسسات، وعلاقة القيادة المتسامية بأنواع القيادة الأخرى كالتحويلية والتبادلية والخدمية والروحية، البدائية، والقيادة المتسامية في الفكر الإسلامي، وصفات القائد المتسامي، ومستويات القيادة المتسامية، وأبعاد القيادة المتسامية، والقيادة المتسامية في الفكر الإسلامي، والتعليق على الدراسات السابقة)

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية، وضم عدداً من المحاور:

مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، محددات الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، مداخل دراسة الثقافة التنظيمية، مراحل تطور الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، التعليق على الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية، وضم عدداً من المحاور:

تأثير القيادة في الثقافة التنظيمية المدرسية، علاقة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية.

الفصل الثالث: إجراءات البحث واشتمل على توضيح المنهج العلمي الذي اعتمد عليه البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية والبالغ عددهم ٢٩٤٦٤ حسب إحصائيات الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٠-١٤٤١هـ. واشتمل على تفصيل عينة البحث، وفقاً لمتغيرات النوع وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، والتخصص، وقد بلغ عدد الاستجابات (٥١٧) استجابة، موزعة على خمس مناطق تعليمية ممثلة للجهات الجغرافية الأربع ووسط المملكة العربية

السعودية (الرياض، ومكة المكرمة، والحدود الشمالية، والشرقية، وجازان) وتفصيلها وفقاً لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

- النوع: (٢٤٧) معلماً، (٢٧٠) معلمة.
 - عدد سنوات الخدمة: (٤٣) أقل من ٥ سنوات، (١٣١) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، (٣٤٣) من ١٠ سنة فأكثر.
 - المؤهل العلمي: (٤٧١) بكالوريوس، (٤٦) دراسات عليا.
 - التخصص: (٢٦٧) علوم انسانية، (٢٥٠) علوم طبيعية.
- وقد صمم الباحث استبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية بأبعادها الثلاثة (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي"، والثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة" القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية" لدى قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية، واشتملت الاستبانة على محورين:
- المحور الأول: القيادة المتسامية بأبعادها الثلاثة وتكونت من (٣٧) عبارة.
- بعد القيم والتوجهات وشمل العبارات (١-١٢).
 - بعد السلوكيات ويشمل العبارات (١٣-٢٦).
 - بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" ويشمل العبارات (٢٧-٣٧).
- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة وتكونت من (٢٨) عبارة.
- القيم التنظيمية وشملت العبارات (١-٨)
 - المعتقدات التنظيمية وشملت العبارات (٩-١٥)
 - الأعراف التنظيمية وشملت العبارات (١٦-٢١)
 - التوقعات المستقبلية وشملت العبارات (٢٢-٢٨)
- واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وبعد التطبيق الميداني تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Spss من خلال الأساليب الاحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع البحث، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنتها استبانة البحث.
 - الرسم البياني للأعمدة البيانية لتوضيح التوزيع النسبي لخصائص عينة البحث بيانياً.
 - استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وعلاقة القيادة المتسامية بالثقة التنظيمية.
 - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة البحث على نطاق محاورها الفرعية والدرجة الكلية.

- المتوسط الحسابي "Mean" والانحرافات المعيارية "Standard Deviation"
- اختبار (ت) للعينات المستقلة، لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث للمتغيرات ثنائية التصنيف (النوع، المؤهل العلمي).
- ١٠. استخدام (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث للمتغيرات التي يزيد عدد فئاتها عن فئتين (سنوات الخدمة).
- ١١. أسلوب المقارنة البعدية LSD للتحقق من اتجاهات الفروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب > 0.05 .
- ١٢. تحليل المسار Path analysis للحزمة الإحصائية AMOS 23 لدراسة حجم تأثير كل متغير مستقل من القيادة المتسامية على المتغيرات التابعة للثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: واشتمل على عرض شامل لنتائج البحث، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها.

الفصل الخامس: واشتمل على ملخص للنتائج التي توصل إليها البحث، التوصيات والمقترحات.

ثانياً: ملخص نتائج البحث

توصل البحث إلى عدد من النتائج كإجابة لأسئلة البحث:

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

- درجة ممارسة القادة للقيادة المتسامية جاء بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٩٤) ونسبة تأكيد (٦٤%).

- درجة ممارسة بعد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وتراوح جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٢.٦١) وبين (٤.١١)، وبلغ المتوسط العام (٣.٣٥) مع انحراف معياري (١.١٤) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثالثة (من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)، ونسبة تأكيد بلغت (٦٧%).

- درجة ممارسة بعد السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وتراوح جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (١.٨٣) وبين (٣.٦٠)، وبلغ المتوسط العام (٣.٠٧) مع انحراف معياري (٠.٨) ونسبة تأكيد (٦١%).

- درجة ممارسة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وتراوح جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٣.٧٩) وبين (٢.٥٦). وبلغ المتوسط العام (٣.٢٩) مع انحراف معياري (٠.٩٠) وبوزن نسبي (٦٦%).

السؤال الثاني: 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؟

- درجة ممارسة القادة لعناصر الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٧)، ونسبة تأكيد (٦٥%).
- درجة ممارسة عنصر القيم التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٨) ونسبة تأكيد (٦٨%)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٤.٢٢) وبين (٢.٧٢).
- درجة ممارسة المعتقدات التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٥) ونسبة تأكيد (٦٤%)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٤.٢٣) وبين (٢.٥٩).
- درجة ممارسة الأعراف التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٩٢) ونسبة تأكيد (٦٧%)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٤.٢١) وبين (٢.٦٦).
- درجة ممارسة التوقعات المستقبلية في الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (١.١٤) ونسبة تأكيد (٦٤%)، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حساب (٤.٠٥) وبين (٢.٢١).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، لمتوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، لمتوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة على نطاق بعد القيم والتوجهات وبعد الروحانية "السمو الأخلاقي".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف عدد سنوات الخدمة على نطاق بعد السلوكيات والدرجة الكلية للقيادة المتسامية، وكانت الفروق لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، لمتوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير التخصص.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية) تعزى للنوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع على نطاق عناصر الثقافة التنظيمية ودرجتها الكلية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في عناصرها الفرعية (القيم، المعتقدات، الأعراف، الدرجة الكلية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في بعد التوقعات المستقبلية وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق عنصر (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية، الدرجة الكلية) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد القيم التنظيمية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح الأقل خدمة (أقل من ٥ سنوات).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، لمتوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في عناصرها الفرعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير التخصص.

السؤال الخامس: ما علاقة بعد القيم والتوجهات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

توجد علاقة للقيم والتوجهات في القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية وفق معامل ارتباط بيرسون مقداره (٠.٧٤**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.000 > 0.005$)، ويؤثر بصورة كلية بمقدار (٠.٥٥).

السؤال السادس: ما علاقة بعد السلوكيات في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

توجد علاقة السلوكيات للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية وفق معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٧٥**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠ > ٠.٠٠٥)، ويؤثر بصورة كلية بمقدار (٠.٥٦).

السؤال السابع: ما علاقة بعد الروحانية "السمو الأخلاقي" في القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

توجد علاقة للروحانية "السمو الأخلاقي" للقيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية ككل، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠.٨١**) تقريباً، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠ > ٠.٠٠٥)، وتؤثر بصورة كلية بمقدار (٠.٦٥).

ويوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الروحي") ككل على الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بنسبة تأكيد (٨٢%).

السؤال الثامن: ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية؟

تم بناء التصور المقترح انطلاقاً من التطبيق الميداني والذي أظهر العلاقة الارتباطية الطردية بين ممارسة القادة لأبعاد القيادة المتسامية ودرجة ممارسة القادة لعناصر الثقافة التنظيمية والتي جاءت بنسبة (٨٢%)، وأظهرت توسط النتائج في ممارسة القادة لأبعاد القيادة المتسامية "القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي" وبالتالي فقد تم اقتراح عدد من الاجراءات التطويرية للأبعاد الثلاثة وتحسين ممارسات القادة في العبارات المنخفضة والمتوسطة، وتم عرضها على المختصين في الإدارة والتربية لتحكيمة.

ثالثاً: توصيات البحث:

- إعداد دليل تفصيلي بالتصور المقترح وإجراءاته التطبيقية وتعميمه على قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

- 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 القيادة للقائد المدرسي والمنطلقة من أبعاد القيادة المتسامية.

- العمل على الإعداد الفكري والمهني لقادة المدارس الثانوية وتحسين قدراتهم ليتمكنوا من: إكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو العمل ومهنة التعليم، والتطوير المستمر لهم وتعزيز الولاء والانتماء لمهنة التعليم، 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 تناسب 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 والنفخ لآخرين، 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 ﷺ.
- 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.

رابعاً: 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

أولاً: المراجع العربية

- أبو الخير، سامي. (٢٠١٣). 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. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية بنها، القاهرة، مصر. ٢٠ (٨٣). ص ٢١٩-٢٣٣.
- ابو رذن، نوال. (٢٠١٣). 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. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن
- أبو زيد، خالد. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو سن، أحمد. (٢٠٠٦). الإدارة في الإسلام. المملكة العربية السعودية. دار الخريجي للنشر والتوزيع. ط٧
- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٠)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٨) الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للكتب، الاسكندرية.
- الأسطل، محمود. (١٤٣٣). القيادة في ضوء الآيات القرآنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- إبن زرعة، سوسن. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية. مجلة التربية جامعة الأزهر، ع ١٦٤٤، ج ٢. ص ٨٠٩-٨٤٨.
- إبراهيم، لبيب. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. مج ٣٣، ع ٨٤، ص ٨٥-١٤٦.
- أعقابه، حنان. (٢٠١٦). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية رئاسة الجامعة كنموذج. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية الانسانية، جامعة باتنة. الجزائر.

- التمام، عبدالله. (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*. مصر، ٢٤ (١)، ص ٢٥٥-٣٠٩.
- الجحدلي، خلود. (٢٠١٩). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ. *مجلة القراءة والمعرفة*. كلية التربية. جامعة عين شمس. مصر
- حجازي، رولا. (٢٠١٥). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية، غزة.
- جفلولي، يوسف. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. *مجلة مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع*. (٤)، ص ٢٤٦-٢٤٧.
- الجهني، حمدي. (١٤٣٠). الإدارة الإسلامية الرشيدة الرسالة-المنهج-المبادئ- الأخلاقيات والتطبيق في إطار مقارنة مع مفاهيم الإدارة الغربية والإدارة اليابانية. مكتبة الملك فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية. ط ١.
- حامد، سليمان. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط ١). دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- الحامد، محمد؛ زيادة، مصطفى؛ العتيبي، بدر؛ متولي، نبيل (٢٠٠٥). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.
- الخلواني، إحسان. (٢٠٠٨). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية
- حمزة، بن معتوق. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*. الجزائر. (٢٢)، ص ١٧٣-١٨٠.
- الحمود، حمد. (٢٠١٠). خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية النفسية. الأردن.
- حميدة، فاطمة. (١٩٩٠). التفكير الأخلاقي: دليل المعلم في تنمية التفكير الأخلاقي لدى التلاميذ في جميع المراحل. مكتبة النهضة، مصر.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد. عمان.
- الخزاعي، نجاح. (٢٠١٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- الخطيمي، أحمد. (٢٠٠٧). الثقافة: مفهوما، خصائصها، مكوناتها. رسالة المكتبة، ٤، ٣٤، ص ٤٢. ص ١٤٥-١٦٢.

- خوين، سندس. (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. ٧٥٤.
- درادكة، أمجد؛ الخالدي، عبدالاله. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. مصر، (٢)، ص ٢٨٦-٢٠٣.
- الدوسري، صالح. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات لإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر*. مج ٦٣، ع ٣، ص ٣٢١-٣٧٣.
- دواني، كمال. (٢٠٠٠). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، *المؤتمر الخامس - الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان*. ص ١٠٣-١٣٠.
- الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دينا، بوديب. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير. الجزائر.
- رتيمي، الفضل. (٢٠١١). الثقافة التنظيمية ونماذج التنظيم. *مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع*. ع ٥٤، ص ٦٧-٨٧.
- رمضان، محمد. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية*. ٢ (١٩)، ص ٦٢١-٦٦٢.
- زين الدين، محمد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزهراني، عبدالله. (٢٠٠٤). الوسطية في التربية الإسلامية: دراسة تحليلية ناقدة. *مجلة البحوث التربوية، كلية المعلمين، الباحة، السعودية*. ص ٢٧٠-٢٧٢.
- زرزار، العياشي. (٢٠١٤). إدارة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي. *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية*. رماح، الأردن. ص ١-١٩.
- الزهراني، صالح؛ الورثان، عدنان (٢٠١٧). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات: دراسة ميدانية بجامعة شقراء. *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. ع (٥٠)، ص ١٦٩-١٨٥.
- الزيان، محمد. (٢٠٠٥). خصائص القيادة في ضوء الكتاب والسنة. الجامعة الإسلامية بعزة، فلسطين.
- سالم، إلياس. (٢٠٠٦). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم A LGALE ووحدة EARA بالمسيلة. دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.

سليمان، منيرة. (٢٠١٥). الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج جيرت هوفستيد في المنظمات دراسة ميدانية لمدارك الموظفين في مؤسسة الترقية العقارية "مارينا كومباني" عنابة. المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي ٢١-٢٣ مايو. طرابلس.

السبيعي، فهد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. جامعة عين شمس. مصر. ع ٢٠٩. ص ٥٣-١٠٠. سومية، سعال. (٢٠١٦). الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. الأغواط. (٣)، ص ٣٥٧-٤٠٢.

ساسوي، فتيحة. (٢٠١٢). دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة. الجزائر. سلامة، وسام. (٢٠١٥). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

الشاوي، حمد. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. السواط، مطلق؛ العتيبي، سعود (١٩٩٨). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مج ١٢، ع ١٤.

شابر، محمد. (٢٠١١). الرؤية الإسلامية للتنمية في ضوء مقاصد الشريعة. ترجمت (محمود أحمد مهدي) المعهد العالمي للفكر الإسلامي. لندن

الشاعر، عماد. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة. إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. شاين، إدجار. (١٤٣٢). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد الأصبحي ومحمد وهيبي. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث. المملكة العربية السعودية.

الشتوي، سليمان. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. الأردن ٦. (٤)، ص ١٢٠-١٣٤.

الشهراني، حنان. (٢٠١٦). تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث. غزة مج ٢، ع ١٤. ص ٧٥-١٠٠.

شيخ، نبيل. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع المستشفيات بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع ١٤. ص ١٩٩-٢٣٠.

الألباني، مُحمَّد ناصر الدين. (١٤٠٨). صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير). المكتب الاسلامي، دمشق. ط ٣

صلال، عبدالرزاق. (٢٠١٧). ملامح من شخصية الرسول ﷺ القيادية - الفكر الإداري أمودجا. حولية المنتدى، ١١٤. ص ١٥٩-١٧٠.

صحراوي، وافية. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

الطوهرى، علي. (٢٠١٨). واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمنطقة جازان، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، كلية التربية.

العازمي، عابد. (٢٠١١). نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية الأردن.

عامر، ناصر. (٢٠١٢). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني. مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر. مج ٢٨، ع ٢٤. ص ١٩١-٢٦٩.

العازمي، موسى. (١٤٤٠). السيرة العمرية، دراسة محققة لسيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه. دار الصميعي للنشر والتوزيع. الرياض، السعودية.

عبدالكريم، أيمن. (٢٠١١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.

عبدالله، مُحمَّد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية. الأردن.

عبيدات، دوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (٢٠٠٠)، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة للنشر والتوزيع. الرياض

العبيدي، سهيلة. (٢٠١٦). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد، العراق، ٩٠٤، مج ٢٢.

العتيبي، سلطان. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. مصر. ١٦٨ (٢). ص ٤٣٩ - ٥٠٣.

عجوة، أحمد. (٢٠١٣). القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. ٤، (٣٧)، ص ٢٥-١.

عسكر، عبدالعزيز. (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العنزي، فهد. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة الأردن*. ١، (٦)، ص ٢٩٧-٢٨٣.

العلي، يسري. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق الأردن. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. جامعة الأزهر. ع ١٦١، ج ٢. ص ٧٩٩-٨٤٠.

عليان، ديمة. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". دراسة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

العريمي، محمد. (٢٠٠٢م). القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان.

العامري، صالح؛ الغالي، طاهر. (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. عرفة، إيمان. (٢٠٠٤). النظام الإداري في الدولة الإسلامية بين الفكر والتطبيق. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية* - كلية الحقوق جامعة المنوفية، مصر. ص ٢٧١-٣٩٨.

العريفي، دلال. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. السعودية.

عياصرة، علي. (٢٠٠٦). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن. عيسى، أحمد. (٢٠١٦). اثر تطبيق القيادة الروحية على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف. *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا*. ع ٢٤. ص ١٣٤-١٨٠.

عيد، رمضان؛ هيبه، حسام. (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مج ١٠، ع ٣٢٤.

العميان، محمود. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ١، دار وائل للنشر، عمان. العوفي، محمد. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة

والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المطيري، سعد. (٢٠١٤). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، كلية التربية. السعودية.

المقبل، عبير. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية السائدة في مكتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية. السعودية.

المومني، خالد. (٢٠١٧). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء. الأردن، (١٧)، ص ٤٢٢-٤٢٢.

المطيري، الحميدي. (٢٠١٦). مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.

ملحم، أحمد. (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.

مشرف، ميسون. (٢٠٠٩). التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التربية. غزة.

مركمال، عبدالستار. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

الهاجري، ناصر. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، كلية الشرق الأوسط. الأردن.

هاجر، بوخلفة. (٢٠١٦). دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية قلمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر.

النوري، عبدالغني. (١٩٨٧). اتجاهات حديثة في التخطيط التربوي. الدوحة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

نجم، عبدالحكيم. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (بالتطبيق على العاملين في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية). المجلة المصرية للدراسات التجارية، ١٤، ص ٣٩-٤٢٠.

نصيف، مرتضى. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأدوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

وهيبة، عيساوي. (٢٠١١). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقائد. الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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.
- Adler, P; Kwon, S; Heckscher, C. (2008). Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science* Vol. 19, No. 2, pp. 359–376.
- 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, pp 708–713.
- Anderson, P. (2000). "This place hurts my spirit", *Journal for Quality and Participation*, pp. 16-17.
- 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*. pp. 93–107.
- 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) pp 1–18.
- 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.

- Beckwith,A.(2010). *Transcendental Leadership In Action: An Exploration Of How Self-Identified Transcendental Leaders Build A Culture Of Workplace Spirituality*. A Dissertation Doctor of Philosophy. Capella University.Usa.
- Bland,K.(2012).*Relationship of Collaborative School Culture and School Achievement*. Georgia Southern University. Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd>
- Burkhart, L. (2008). "Addressing spiritual leadership: an organizational model", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 38, No. 1, pp. 33-39.
- Burton,M.(2017). *Unearthing the Moral and Authentic Leader: Understanding the Impact of Transcendental Leadership, Workplace Spirituality, and Corporate Social Responsibility on Performance*. School of Business & Leadership Regent University.USA.
- Chun, L., Chin, C. and Chin, Y., (2012). "Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No. 4, pp. 890-938.
- Crossan,M.,Vera, D.,&Nanjad,L.(2008).Transcendent leadership:Strategic leadership in dynamic environments. *Leadership Quarterly*,19,pp569-581.
- Cushman,D;King,S.(2001). *Excellence in Communicating Organizational Strategy*. State University of New York Press,.,United States of America.
- Daft,R.(2010). *Organization Theory And Design Tenth Edition*. library of Congress Control Number: 2009921278.
- Davila,A;Crawford,M.(2017).Including transcendental needs in a unified model of motivation. *Journal of Management Development*.Vol. 37 No. 5,pp.385-396.
- DeKlerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1),pp.64-68.
- is Prevalent in K–12 Public Schools?* A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.
- Dieker,R.(2000). Strategies of Leadership Excellence for Corporate Survival.in Cushman,D;King,S.(2001).*Excellence in Communicating Organizational Strategy*. State University of New York Press,.,United States of America.pp221-249
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership." *The Leadership Quarterly* 14 (2003) pp693–727.

- Freeman,E;Harrison,J;Coll,S;Purnell,L;Wicks,A;Parmar,B.(2010).*Stakeholder Theory: The State Of The Art*. Cambridge University Cambridge, U.K.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (5),pp.11–17.
- Gardiner,J.J. (2006). *Building leadership teams: A comprehensive study of America's college and university presidents, 1988-2003*. Kravis Leadership Institute. Leadership Review, 6, fall 2006,pp.131-143.
- Gardiner,Z.(April 12, 2009). Featured Article: Transcendent leadership: Pathway to global sustainability. Paper presented at *the first Working Collaboratively for Sustainability International Conference*. Seattle University, Seattle, Washington.
- Gardiner,j.j;Walker,E.(2009).Transcendent Leadership: Theory And Practice Of An Emergent Metaphor. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2009, vol. 5, issue 1,pp 243-267
- Geroy,G;Bray,A;Vennebrg,D.(2003).The CCm Model: A Management Approach to Performance Optimization. *Performance Improvement Quarterly*.18(2).pp.19-36.
- Gibson.A.(2011).*Spirituality in principal leadership and its influence on teachers and teaching*.University of Waikato.New Zealand.
- Ghinea,V;Bratianu,c.(2007).Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2012) Vol. 7, No. 2, pp.257-27.
- Goleman,D; Boyatzis,R; Mckee,M.(2002). Primalleadership:Realizing The Power Of Emotional Intelligence *The Journal Of Applied Christian Leadership*.pp76-80.
- Hwang,H.(2007).Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform—comprehensive high schools as example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 3, pp189-198.
- Isebor,E.(2018).*Transcendental Leadership For The 21st Century: A Narrative Inquiry On Effective Leadership And Workplace Spirituality*. University of Phoenix.Usa
- Iorgulescu,A; Marcu,M.(2018). *Visible Manifestations Of Corporate Culture: Jargon*. Social Sciences and Education (5) 2.pp71-77.
- Jawadin,J; Gempes,G.(2016). The Mediating Effect of Accountability Climate on the Relationship between Transcendental Leadership of School Heads and Institutional Productivity. *International Journal of Management and Commerce Innovations* 4(1) pp: 421-430.

- Kalshoven, K., Hartog, D., and Hoogh, D. (2011): Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*. (22)PP. 51–69.
- Kishore,K; Nair,A.(2013). Transcendental Leaders Are The Moral Organization.*Journal of Business Management & Social Sciences Research*. 2(7) PP 57-62.
- Koltko-Rivera, M.E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow’s hierarchy of needs: Self transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4),pp.302-317.
- Keith, K.M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kumar,M.(2016).Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: Exploring Gender as a Moderator. *Journal of Business and Management*.Volume 18, Issue 5.Ver. II (Apr. 2016), PP 01-10
- Kofman,F.(2018). The Meaning Revolution, The Power of Transcendent Leadership.*the Crown Publishing Group*.New York.USA.
- Klenke,K.(2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, pp. 68-97.
- Krishnakumara,S;Houghton,J;Neck,C;Ellisonb,C.(2014). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*.pp1-21.
- Lavery,S.(2012).The Catholic school principal: A transcendent leader?. University of Notre Dame Australia. *Education Papers and Journal Articales*.1(84).pp36-42.
- Liu,C.(2007). *Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership*.School of Policy, Planning, and Development University of Southern California Los Angeles, California USA.
- Longman.D.(2003). *Longman.Dictionaries of Contemporary English Essex;Long,an group*, p370.Dc.Usa.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*,19(2),pp.161–177
- Mathew,A ; Rejitha,S.(2016). Transcendental Leaders In Organisation: A Theoretical Perspective. *Namex International Journal of Management Research* 6(2).PP.62-71.
- Maidique,M.(2011).*Are You a Level-Six Leader*.www.hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print/6752.html.

- Martínez-Martí, M.; Hernández-Lloreda, M.; Avia, M. (2015). Appreciation of Beauty and Excellence: Relationship with Personality, Prosociality and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*. pp.1-50.
- Mazutis, D.; Morris, Z.; Olsen, K. (2011). *Leadership at the Graduate Studies and Postdoctoral Levels*. Vanier Canada Graduate Scholarship Program Program Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). Canada.
- McClellan, J. (2009). The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development. *Journal of Leadership Education* 2(8). pp.88-110.
- Mears, K. (2009). *Wounded Leader: An Archetypal Embodiment Of Compassionate Transcendent Leadership*. Requirements For The Degree Of Doctor Of Education, Seattle University, USA.
- Meng, Y. (2016). *Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review)* Business School, Central South University.
- Merwe, Letitia; Verwey, Anton. (2006). Leadership Meta-Competences For The Future World Of Work: An Explorative Study In The Retail Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 2007, 5 (2), pp.33-41.
- Murphy, J.; Louis, K. (2018). *Positive School Leadership Building Capacity and Strengthening Relationships*. Teachers College, Columbia University, USA.
- Naderi, N. (2014). The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, No. 12. pp.187-198
- Nair, A. (2016). Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*: 2 (1). PP.663-672.
- Negis-isik, A.; Gorsel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 13(1). pp.221-228.
- Nikcevic, G. (2016). The Influence Of Organizational Culture On Leadership – Case Study Montenegro. *Technical Gazette* 23, 1(2016), pp.191-197.
- Njenge, G. (2013). *From Transformational to Transcendent*. Leadership. Strathmore Business School. Retrieved from <http://sbs.strathmore.edu/blog/2013/07/30/from-transformational-to-transcendent-leadership/> in(7,2019).
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage.

- Patton,G.(2009).*Exploring The Leadership Styles Of Community-Based Early Childhood Education Program Directors*. Unpublished Phd Dissertation.Kentucky,Usa. *Quarterly*.18(2).pp.19-36.
- Peterson,C;Seligman,P.(2004). *Character Strengths And Virtues: A Handbook And Classification*. Alues In Action Institute. Washington.
- Phongsriwat.S.(2019)*Transcendental Leadership*. Retrieved from [www:/suthep.crru.ac.th](http://www.suthep.crru.ac.th).
- Racelis,A(2017). Exploring leader motives and motivations: towards the creation of a transcendental leadership scale. *International Journal of Management Decisions*, 1(3) pp.1-22:2454-7425.
- Raveling,G.(2018) *Coaching Lessons For The 21st Century Transcendent Leader*. Retrieved from <http://coachgeorgeraveling.com/coaching-lessons-for-the-21st-century-transcendent-leader>.
- Sanders,J;Hopkins,W;Geroy,G. (2003).From Transactional to Transcendental:Toward An Integrated Theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.9(4).pp21-30.
- Sayadi,S;Habibi,M;Savabeih,F. (2016)The effect of transcendental leadership on the organizational citizenship behavior on the case study: SAPCO Company. *Journal of productivity and development* 2(4)pp.175-185.
- Scott,K.(2008).*Transcendental Leadership:The Impact of Spirituality on the Effectiveness of Woman Small Business Owners*, A Ph.D. Dissertation, Capella University,Minneapolis,USA.
- Sharma,S.(2013). *From Taylor to Transcendence: Towards Theory O of Management and Leadership*.paper presented at the AFBE (Asian Forum on Business Education) Conference 2013, Global Integration and Sustainability: Management Education at Cross Roads, Calcutta Business School, Kolkata, Dec.16-17, 2013.
- Stanners,D;Bosch,P;Dom,A;Gee,D.(2007).Framework for environmental indicators and assessments at the EEA.*Sustainability Indicators:A scientifc assessment*, Publisher: Island press, pp.127-145.
- Tehubijuluw,F.(2014). The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 5(6).PP. 511-515.
- Toor,S,(2009).*Authentic Leadership Development And Influence In The Construction Industry Of Singapore*. National University Of Singapore. <https://scholarbank.nus.edu.sg/handle/10635/16727>.
- Ulrich,D;Smallwood,N(2007). *Leadership Brand Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*. Unpublished Phd Dissertation Harvard Business School Press.poston. Usa.

- Useem, M. (2007). The World Economic Forum: A call to exercise global leadership, not simply self interest. *Wharton Leadership Digest*, 11(5)pp.1-2.
- Venter,H.(2012). Maslow's Self-Transcendence: How It Can Enrich Organization Culture and Leadership. *International Journal of Business, Humanities and Technology*.Vol. 2 No. 7.pp.64-71.
- Verwey,A;Merwe.L.(2010). *The Future World Of Work And The Impact On leadership* .www.hrdirect.com.za/pieces/ documents/133647 7031 9528.pdf (22, April.2019).
- Wigglesworth C.(2006) *Why spiritual intelligence is essential to mature leadership*. *Integral Leadership Review*, 2006; 6:3. 16. Zohar D. *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink*, 1997.
- Wijayati, T; Syamsudin, A; Retnowati, H; Si, M.(2013). The effect of leadership behavior, organizational culture and job satisfaction on teachers' organizational commitment. *International Journal of Education and Management Studies*. Vol. 3, Iss. 1, pp.35-42.
- Winston,B;Marshall,J;Burchard,M.(2017). *Unearthing The Moral And Authentic Leader: Understanding The Impact Of Transcendental Leadership, Workplace Spirituality, And Corporate Social Responsibility On Performance*. A Ph.D. Dissertation. Regent University.
- Yusof, J. M, & Tahir, I. M. (2011). *Spiritual leadership and job satisfaction: A proposed conceptual framework*. *Information Management and Business Review* Vol. 2, No. 6, pp.239-245.
- Zenger,J;Folkman,J.(2009). *The Extraordinary Leader Turning Good Managers Into Great Leaders*. *Mcgraw-Hill Companies*.Usa.
- Zacko-Smith,j;Smith,p.(2010). *Recognizing and Utilizing Queer Pedagogy*. *Multicultural Education*;Fall2010, Vol. 18,1, p2.

قائمة الملاحق

- ١ . الاستبانة في صورتها الأولية
- ٢ . طلب الموافقة على تحكيم الاستبانة
- ٣ . أسماء محكمي الاستبانة.
- ٤ . الاستبانة في صورتها النهائية
- ٥ . خطاب الكلية لإدارات التعليم لتسهيل التطبيق.
- ٦ . الموافقة على تحكيم التصور المقترح
- ٧ . أسماء محكمي التصور المقترح.

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي

تحكيم استبانة

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

إعداد الطالب:

علي ناصر يحيى جده

المشرف العلمي:

أ.د. سلطان سعيد عبده المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي بجامعة الملك خالد

	اسم المحكم
	الدرجة العلمية
	التخصص
	جهة العمل
	عنوان التواصل

العام الجامعي: ١٤٤٠ / ٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سعادة الأستاذ الدكتور:

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:-

يجري الباحث بحثاً علمياً بعنوان: القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، وهو متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية، تخصص: الإدارة والإشراف التربوي، ويهدف البحث في جانبه الميداني إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للقيادة المتسامية في أبعاد (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، ودرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية)، وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية، ويسعدني أن أضع بين أيديكم أداة البحث (الاستبانة) التي صُممت لتحقيق أهداف البحث، والمكونة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية لعينة البحث، وتتضمن (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص)

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتتكون من محورين رئيسيين، هما:

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي").

المحور الثاني: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية)

وسُتطبق الاستبانة على عينة من المعلمين على مستوى المملكة العربية السعودية، وعليه حُدِّدت درجات الممارسة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرج، وفق البدائل الآتية: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ولما للتحكيم من عظيم الأثر في تحقيق أهداف البحث، ولرغبة الباحث في الاستئناس بملاحظاتكم وآرائكم القيمة ذات الأثر في الإخراج العلمي المنهجي للاستبانة؛ فيرجو الباحث منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة المرفقة، والتفضل بعرض ما ترونه مناسباً من إضافة أو حذف أو تعديل، شاكراً لسعادتكم سلفاً، تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء الاستبانة، سائلاً الله لكم التوفيق والسداد.

الباحث: علي ناصر يحيى جدّه

للتواصل والاستفسار جوال: ٠٥٤١٦٠١٧٩٩

Jaddoh313@hotmail.com:Email

القسم الأول: البيانات الأولية.

النوع:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
المؤهل العلمي	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> ماجستير
عدد سنوات الخدمة	<input type="radio"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="radio"/> من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
التخصص:	<input type="radio"/> علوم طبيعية	<input type="radio"/> علوم إنسانية
	<input type="radio"/> دكتوراه	<input type="radio"/> من ١٠ سنوات فأكثر

ما رأي سعادتك في مناسبة عدد البيانات الأولية، وتقسيم نتائجها؟

ما رأي سعادتك في مناسبة مقياس ليكرت الحماسي لأداة البحث؟

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية.						
رأي المحكم						١- القيم والتوجهات: وتمثل مرجعاً داخلياً لما هو جيد ومفيد ومرغوب وبناء، وتعد المكون الأساسي لمنطلقات القيادة المتسامية وتشكيل اتجاهاتها وسلوكياتها.
ارتباطها بالبعد		وضوح العبارة		ملائمة الصياغة		
غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة	
						١. يكسب القائد المعلمين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة
						٢. يعزز التعاون والتشارك في إنجاز المهام.
						٣. يؤكد دائماً المصادقية العالية في العمل.
						٤. يعزز باستمرار الانتماء والولاء للمهنة.
						٥. يشجع الصراحة في مناقشة المشاكل التي تواجه العمل.
						٦. يغرس في نفوس الموظفين حب الخدمة، والتضحية لمساعدة الآخرين.
						٧. يظهر الأمل المستقبلي بنجاحات وإنجازات المدرسة.
						٨. يشجع الإبداع والابتكار لدى المعلمين.
						٩. يهتم بقيم الجمال والتنظيم في البيئة المدرسية.
						١٠. يدعو لقيم التعايش والاحترام داخل المدرسة وخارجها.
						١١. يحدد مستويات عليا لإنجاز المهام.
						١٢. يبني الثقة بينه وبين المعلمين وبين المعلمين بعضهم البعض.
قيم أخرى تقترح إضافتها لبعد القيم:						
.....						
.....						
.....						
.....						
رأي المحكم						٢- السلوكيات: وتشير إلى مدى انعكاس القيم والتوجهات على الممارسات القيادية للقائد المدرسي في بيئة العمل
ارتباطها بالبعد		وضوح العبارة		ملائمة الصياغة		
غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة	
						١٣. يتعامل بمصادقية مع الجميع

						٣٦. يؤكد باستمرار للمعلمين الأغراض النبيلة لممارستهم المهنية
						٣٧. يُظهر امتناناً لجهود القادة الذين سبقوه في قيادة المدرسة.
						٣٨. يُظهر ثقة قوية بقدرات ومواهب الموظفين في المدرسة.
						٣٩. يعزز إيمان الموظفين بالمدرسة، والقيام بكل ما يضمن تحقيق مهامها.
						٤٠. ينمي الدوافع الذاتية للعاملين لإنجاز المهام.
						٤١. يهتم بتنمية الأبعاد الروحية للعاملين في المدرسة.
فقرات أخرى تقترح إضافتها لبعد الروحانية:						
.....						
.....						
.....						
.....						

المحور الثاني: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية)						
رأي المحكم			القيم التنظيمية			
ارتباطها بالبعد		وضوح العبارة		ملائمة الصياغة		تشير إلى المعايير التي توجه سلوك كافة أعضاء المدرسة وتعمل على ضبط تصرفاتهم وممارستهم وتمثل المرجع العملي لهم ويمكن توثيقها ضمن خطة المدرسة الاستراتيجية كقيم حاكمة للعمل.
غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة	
						١. يؤكد القائد على الالتزام بالتعاميم المنظمة للعمل.
						٢. يدعم القائد العمل الجماعي والتكامل في إنجاز المهام.
						٣. يقيم القائد أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة.
						٤. توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المدرسة.
						٥. تعتمد المعاملات داخل المدرسة على الشفافية والنزاهة.
						٦. يضع القائد الأداء المتميز في سلم أولويات الأداء المدرسي.
						٧. يحرص القائد على تفويض بعض صلاحياته داخل المدرسة.
						٨. يربط القائد الحوافز بمقدار العمل المنجز من قبل الموظفين.
						٩. يحرص القائد على توفير بيئة عمل تساعد على الأداء المتميز.
فقرات أخرى تقترح إضافتها لبعد القيم التنظيمية:						
.....						
.....						
.....						

رأي المحكم						المعتقدات التنظيمية: تشمل الأفكار المشتركة بين الموظفين في المدرسة حول كيفية إنجاز المهام الوظيفية، بما يعزز الانتماء للمدرسة ويبين هويتها
ارتباطها بالبعد		وضوح العبارة		ملائمة الصياغة		
غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة	
						١٠. يعزز القائد روح الانتماء والولاء لدى الموظفين.
						١١. يعزز القائد مبادئ الرقابة الذاتية لدى الموظفين.
						١٢. يعزز القائد الثقة في نفوس الموظفين في المدرسة.
						١٣. يعتمد القائد في عملية التقييم على الدقة والانجاز في تقييم العمل.
						١٤. يستثمر القائد طاقات وقدرات الموظفين في المدرسة.
						١٥. يتعاون العاملون ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية مهامهم.
						١٦. يعتبر القائد والمعلمون الطالب أساس العملية التعليمية.
						١٧. توجد رؤية واضحة لدى القائد والمعلمين حول مستويات الإنجاز المستهدفة.
فقرات أخرى تقترح إضافتها لبعد المعتقدات التنظيمية:						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
رأي المحكم						الأعراف التنظيمية: معايير غير مكتوبة يلتزم بها أعضاء المدرسة وتكون واجبة الاتباع والتطبيق، ويتم بناؤها بمرور الوقت
ارتباطها بالبعد		وضوح العبارة		ملائمة الصياغة		
غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة	
						١٨. يتابع القائد باهتمام حضور وانصراف الموظفين وتواجههم.
						١٩. يستخدم القائد كافة الموارد المتاحة لإنجاز العمل.
						٢٠. يمتلك القائد مهارات فنية تمكنه من الأداء بجودة عالية.
						٢١. يستخدم القائد التقنيات الحديثة لإنجاز العمل.

ملحق (٢)

طلب الموافقة على تحكيم الاستبانة

الرقم:.....
التاريخ:.....
المرفقات:.....



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
كلية التربية
وكالة الكلية للدراسات العليا

طلب موافقة على تحكيم/تطبيق أداة بحث لطالب ماجستير/دكتوراه

اسم الطالب/ة علي بن ناصر يحيى جده
الرقم الجامعي ٤٣٦٨١٥٤٨٦
التخصص الإدارة والإشراف التربوي
عنوان الرسالة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية تصور مقترح*

المشرف على الرسالة أ.د سلطان سعيد المخلافي
جهة التحكيم / التطبيق المدارس الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بإدارات العامة للتعليم بالمناطق التالية: (الرياض - الشرقية - مكة - جازان - الحدود الشمالية)
الفئة المستهدفة المعلمين والمعلمات.

سعادة الدكتور رئيس قسم الإدارة والإشراف التربوي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: أمل موافقة سعادتكم على تحكيم/تطبيق الأدوات البحثية التالية:

- ١- استبانة
٢-
٣-
٤-

والرفع لسعادة وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي.

المشرف: سلطان بن سعيد المخلافي

التوقيع:

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي

الاسم: د. مفرح بن سعيد ال كردم

التوقيع:

رئيس قسم الإدارة والإشراف التربوي

الاسم: محمد بن احمد ال مسلط

التوقيع:



ملحق (٣)
أسماء محكمي الاستبانة

أسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	أ.د علي ناصر شتوي السلاطين	الإدارة والتخطيط التربوي	استاذ	جامعة الملك خالد
٢	أ.د السيد السيد البحيري	التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	أستاذ	جامعة الملك خالد
٣	أ.د أحمد عبد القادر سعد الدين	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة جازان
٤	أ.د حمدان أحمد الغامدي	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة الملك سعود
٥	أ.د مُجَّد سرحان المخلافي	إدارة التعليم العالي	أستاذ	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
٦	أ.د مصطفى عبدالقادر زيادة	أصول التربية والسياسة التعليمية	استاذ	كلية الشرق العربي للدراسات العليا
٧	أ.د عباس بله مُجَّد أحمد	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ	جامعة أم القرى
٨	أ.د. خالد عواض الثبيتي	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ	جامعة الإمام مُجَّد بن سعود الإسلامية
٩	أ.د بدر بن جويعد العتيبي	أصول التربية	أستاذ	جامعة الملك سعود
١٠	د. محمود عبدالنواب فضل	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١١	د. أحمد مُجَّد خلف الزائدي	قيادة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الملك عبدالعزيز
١٢	ريم ثابت مُجَّد القحطاني	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ مشارك	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
١٣	د. صالح أحمد عبابنة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
١٤	د. مزنة سعد العازمي	اقتصاديات التعليم	أستاذ مشارك	جامعة الكويت - الكويت
١٥	د. الطيب مُجَّد إبراهيم	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٦	رضا عبد البديع السيد عطية	أصول التربية المقارنة	استاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٧	د. عبدالله بن مُجَّد العامري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	جامعة حفر الباطن

ملحق (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

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

إعداد الطالب:

علي ناصر يحيى جده

المشرف العلمي:

أ.د. سلطان سعيد عبده المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي بجامعة الملك خالد



العام الجامعي: ١٤٤٠ / ٢٠١٨

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم المعلم/ة:

المخترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

يجري الباحث بحثًا علميًا بعنوان: القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية ، وهو متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية، تخصص: الإدارة والإشراف التربوي، ويهدف البحث في جانبه الميداني إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للقيادة المتسامية في أبعاد (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، ودرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية)، ويسعدني أن أضع بين أيديكم أداة البحث (الاستبانة) التي صُممت لتحقيق أهداف البحث، والمكونة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتتضمن (المنطقة التعليمية، النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، التخصص)

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتتكون من محورين رئيسيين، هما:

المحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية* (القيم والتوجهات، السلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثاني: درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية** (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

وستكون الإجابة على فقرات الاستبانة في المحورين وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرج، وفق البدائل الآتية: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

أمل التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة مع العلم أم بياناتها ستكون خاصة بالاستخدام البحثي فقط، مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم في إنجاز البحث .

الباحث: علي ناصر يحيى جده

للتواصل والاستفسار جوال: ٠٥٤١٦٠١٧٩٩

Email: Jaddoh313@hotmail.com

* القيادة المتسامية: قدرة قائد المدرسة الثانوية في التأثير الإيجابي على 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.

** الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المستقبلية التي تضعها المدرسة الثانوية أمام أعضائها من المعلمين والإداريين ليمارسوها سعياً لتحقيق الأهداف والوفاء بالالتزامات المسؤولة عنها .



القسم الأول: البيانات الأولية.

١- النوع:

- ذكر

- أنثى

٢- المؤهل:

- بكالوريوس

- دراسات عليا

٣- سنوات الخدمة:

- من ١ - ٥ سنوات

- من ٦ - ١٠ سنوات

- من ١١ سنة فأكثر

٤- التخصص:

- علوم طبيعية

- علوم إنسانية



					٢٢. يُظهر استعداداً لمواجهة التحديات والمنافسات.
					٢٣. يتنكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي.
					٢٤. يضع خططاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.
					٢٥. يبذل أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة.
					٢٦. يُظهر مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.
العبارة					٣- الروحانية "السمو الأخلاقي" ويقصد بها الوعي والشخصية الأخلاقية والإيمان وتظهر لدى القائد من خلال:
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					٢٧. يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل.
					٢٨. يُظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.
					٢٩. يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.
					٣٠. يذكر المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ممارستهم المهنة.
					٣١. يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					٣٢. يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارستهم المهنة.
					٣٣. يعترف بكافة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدرسة.
					٣٤. يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية.
					٣٥. يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية.
					٣٦. ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج.
					٣٧. يُشعر المعلمين بالاعتزاز في انتمائهم لفريق العمل.



المحور الثاني : درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

العبارة					القيم التنظيمية: يقصد بها المعايير التي توجه سلوك كافة أعضاء المدرسة وتعمل على ضبط تصرفاتهم وممارساتهم وتمثل المرجع العملي لهم ، وتظهر في ممارسات القائد من خلال ما يلي:
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					١. يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل.
					٢. يوضح للعاملين بالمدرسة المبادئ الأساسية للسلوك المطلوب.
					٣. يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع العاملين في المدرسة.
					٤. يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي.
					٥. يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام .
					٦. يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
					٧. يُقيم أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة.
					٨. يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين العاملين بالمدرسة.
العبارة					المعتقدات التنظيمية: يقصد بها الأفكار المشتركة بين العاملين في المدرسة حول كيفية إنجاز المهام الوظيفية، بما يعزز الانتماء للمدرسة ويبين هويتها، وتظهر لدى القائد من خلال الممارسات التالية:
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					٩. يُشجع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة.
					١٠. يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف.
					١١. يهيئ جواً من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة.
					١٢. يواكب المستجدات المرتبطة بتطوير العمل المدرسي.
					١٣. يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية .
					١٤. يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة.
					١٥. يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين.
العبارة					الأعراف التنظيمية: ويقصد بها معايير غير مكتوبة يلتزم بها أعضاء المدرسة، وتكون واجبة الاتباع والتطبيق، ويتم بناؤها بمرور الوقت، ويؤكددها القائد من خلال الممارسات التالية:
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					١٦. يحتفي بالمعلمين الجدد.
					١٧. يُسهّم في حل مشكلات العاملين بالمدرسة .
					١٨. يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.
					١٩. يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل .
					٢٠. يساعد المعلمين الجدد على اكتساب المهارات اللازمة للعمل.
					٢١. يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.



العبرة					التوقعات التنظيمية: ويقصد بها الطموحات التي يتوقعها أعضاء المدرسة من المدرسة ، وما تؤمله المدرسة من أعضائها، وبينها القائد من خلال الممارسات التالية:
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					٢٢. يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.
					٢٣. يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف.
					٢٤. يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.
					٢٥. يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم.
					٢٦. يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين.
					٢٧. يبنى خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين.
					٢٨. يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية.

للإدارة



ملحق (٥)

خطاب الكلية لإدارات التعليم لتسهيل التطبيق

الرقم:/...../.....

التاريخ:/...../.....

المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
كلية التربية

سعادة / مدير عام التعليم بمنطقة جازان سلمه الله
سعادة / مدير عام التعليم بمنطقة الحدود الشمالية سلمه الله
سعادة / مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة سلمه الله
سعادة / مدير عام التعليم بمنطقة الرياض سلمه الله
سعادة / مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيدكم بأن طالب الدراسات العليا/ علي ناصر يحيى جده ، الذي يدرس الدكتوراه في تخصص
" الإدارة والإشراف التربوي " بكلية التربية بحاجة إلى إجراء دراسة بعنوان " القيادة المتسامية لدى
قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية
(تصور مقترح)"

و يحتاج إلى تطبيق أداة البحث المرفقة:
■ استبانة.

أمل تسهيل مهمة الباحث ومساعدته في تطبيق أدوات الدراسة.
علماً بأن أداة البحث موجودة بشكل الكتروني على الباركود التالي:



وتقبلوا فائق احترامي وتقديري،،،

عميد كلية التربية المكلف

د. ثابت بن سعيد آل كلان



ملحق (٦)

الموافقة على تحكيم التصور المقترح



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي

التصور المقترح

لتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في
ضوء أبعاد القيادة المتسامية

السُّمُورُ المَقْرُوعُ
ها هز لتعلم من قبل
الخبراء
الطيار

إعداد الطالب:

علي ناصر يحيى جده

المشرف العلمي:

أ.د. سلطان سعيد عبده المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي بجامعة الملك خالد

	اسم المحكم
	الدرجة العلمية
	التخصص
	جهة العمل
	عنوان التواصل

العام الجامعي: ٢٠١٨ / ١٤٤٠



ملحق (٧)
أسماء المحكمين للتصور المقترح

أسماء المحكمين للتصور المقترح أجدياً ووفقاً لدرجاتهم العلمية

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	أ.د أحمد عبد القادر سعد الدين	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة جازان
٢	أ.د بدر بن جويعد العتيبي	أصول التربية	أستاذ	جامعة الملك سعود
٣	أ.د. خالد عواض الثبيتي	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	أ.د السيد السيد البحيري	التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	أستاذ	جامعة الملك خالد
٥	أ.د عباس بله محمد أحمد	الإدارة التربوية والتخطيط	أستاذ	جامعة أم القرى
٦	أ.د منصور بن عوض القحطاني	الإدارة التربوية والتعليم العالي	أستاذ	جامعة الملك خالد
٧	د.العزي علي محمد البرعي	إدارة تعليم عالي	استاذ مشارك	كليات الشرق العربي
٨	د.ريم ثابت محمد القحطاني	الادارة التربوية والتخطيط	أستاذ مشارك	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
٩	د.صالح أحمد عبابنة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
١٠	د.كاظم عادل أحمد الغول	الإدارة التربوية	استاذ مشارك	جامعة الملك سعود

Abstract

The University	King Khalid University
Donor College	College of Education
Scientific Department	Educational administration and supervision
Specialization	Educational administration and supervision
Degree	.Ph.D
Title	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's Name	Ali Nasser Yahya Jaddoh
University ID	436815486
The Name Of The Supervisor	Prof: Sultan Saeed Abdo Al-Mikhlaifi
History Of The Discussion	29/8/1441 - 22/4/2020

Abstract: The aim of the research is to identify the degree of high school leaders in Kingdom of Saudi Arabia practicing the dimensions of transcendent leadership (values attitudes, behaviors, and spirituality "moral supremacy") and elements of organizational culture (values, beliefs, norms, and future expectations) and the relationship of transcendent leadership to the development of organizational culture, and adopted The researcher is on the analytical descriptive approach, and the research community consists of a representative sample of original community of male and female teachers at the Kingdom level, who number (29) and the number of respondents reached (517) teachers, and a questionnaire was built to collect data consisting of two axes : Transcendent Leadership (values and attitudes, behaviors, spirituality "moral transcendence"), organizational culture (values, beliefs, norms, and future expectations), the results showed that the degree of exercising transcendent leadership dimensions came with an average degree and an arithmetic medium (3.24), and the degree of exercise of the elements of organizational culture came With a medium degree and intermediate arithmetic (3.28), and the results showed that the relationship of the influence of transcendent leadership in the development of organizational culture came with a high degree with a relative weight of (0.82), and accordingly, and on the basis of what the research contained in intellectual and theoretical frameworks, a proposed concept was developed to develop organizational culture in light of the dimensions of Transcendent Leadership, including philosophy, premises, justifications, goals, mechanism and the bodies responsible for implementation, the research also came out with a number of recommendations, including Adopting the proposed vision for developing the organizational culture in light of the dimensions of transcendent leadership, spreading the transcendent leadership culture dimensions and ethics among school leaders, the contribution of school leadership supervision in holding courses and training workshops, promoting transcendent behaviors, spirituality and moral highness among high school leaders, and the inclusion of transcendent leadership elements and practices within the forms Evaluation and supervisory visits carried out by school leadership supervisors, the need to build organizational values governing school work, clarify the basic principles of the required behavior, work to confirm organizational beliefs and norms, direct the leader towards building achievable future expectations, clarify targeted clear performance indicators, and prepare an applied guide for the proposed scenario. The study of high school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, and 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, comparing transcendent leadership in Islamic thought and Western thought, and envisioning a proposed mechanism for choosing school leader's selection in light of transcendent leadership.

Key words: transcendent leadership, organizational culture, high school leaders, proposed scenario.

**Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
King Khalid University
Deanship of Higher Studies
College of Education
Department of Administration
& Educational Supervision**



**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"**

A thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Ph.D
Degree in Education, Major: Administration and Educational Supervision

**Student:
Ali Nasser Yahya Jaddoh**

**Supervisor:
Prof. Sultan Saeed Abdo Al Makhlafi
Professor of Educational Planning
at King Khalid University**

1441 A.H-2020 A.D