

The Degree to Which Secondary School Principals in Zarqa Governorate Practice Servant Leadership and its Relationship to Organizational Culture from the Point of View of Teachers

Hidaya Khaled Awwad

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the degree to which secondary school principals in Zarqa Governorate practice servant leadership and its relationship to organizational culture from the teachers' point of view. The results of the study showed a high degree in the practice of servant leadership by school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view, with a total average of 3.88 out of 5. As for the sub-dimensions, the technical skills score was on the highest mean (3.97), then the teachers' concern with an average of 3.93) and thirdly, teacher development with an average of (3.87), fourthly, empowerment with an average of (3.86) and finally altruism with an average of (3.79), all with a grade (high), and there is a high degree in the level of organizational culture in secondary schools in Zarqa Governorate from the teachers' point of view, with a total average of (3.67 out of 5). As for the sub-dimensions, organizational values came first; With an average of (3.97), then future expectations with an average of (3.69), both with a rating (high), and thirdly, organizational norms with an average of (3.55), and finally, organizational beliefs with an average of (3.44), both with a rating (medium), and there are no differences in the opinions of teachers about the degree of practice of secondary school principals in Zarqa governorate of servant leadership or the level of organizational culture from the teachers' point of view according to the variables (gender, age, educational qualification, type of education), and the correlation coefficients between the level of servant leadership and the level of organizational culture among teachers in Zarqa governorate (0.98), and they indicate a strong and direct relationship And statistically significant at ($\alpha \geq 0.05$), and based on the results of the study, the researcher recommended: It is necessary to present seminars, lectures and training programs for teachers in schools in general and in the schools of the Directorate of Education in Zarqa in particular, on modern methods of leadership, including servant leadership, and on modern administrative methods such as organizational culture, Spreading the culture of servant leadership, its dimensions and ethics among school leaders through school leadership supervisors and holding courses, programmers, workshops and educational meetings in the Ministry of Education To increase and improve their performance within the school.

Keywords: degree of practice, servant leadership, relationship, organizational culture, secondary school principals, Zarqa Governorate.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

هداية خالد عواد

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (197) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة الزرقاء. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط كلي (3.88 من 5)، أما الأبعاد الفرعية فحصلت المهارات الفنية على أعلى متوسط (3.97) ثم الاهتمام بالمعلمين بمتوسط (3.93) وثالثاً تطوير المعلمين بمتوسط (3.87) ورابعاً التمكين بمتوسط (3.86) وأخيراً الإيثار بمتوسط (3.79) وجميعها بتقدير (مرتفعة)، ووجود درجة مرتفعة في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط كلي (3.67 من 5)، وعلى أما الأبعاد الفرعية فجاءت القيم التنظيمية أولاً؛ بمتوسط (3.97) ثم التوقعات المستقبلية بمتوسط (3.69) وكلاهما بتقدير (مرتفعة)، وثالثاً الأعراف التنظيمية بمتوسط (3.55) وأخيراً المعتقدات التنظيمية بمتوسط (3.44) وكلاهما بتقدير (متوسطة)، وعدم وجود فروق في آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة أو في مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم)، وبلغت معاملات الارتباط بين مستوى القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء (0.98)، وتشير لعلاقة قوية وطردية ودالة إحصائياً عند $(0.05 \leq \alpha)$ وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة: بضرورة تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للمعلمين في المدارس بشكل عام وفي مدارس مديرية التربية والتعليم في الزرقاء بشكل خاص على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة وعن الأساليب الحديثة الإدارية كالثقافة التنظيمية، نشر ثقافة القيادة الخادمة وأبعادها وأخلاقياتها لدى قادة المدارس عن طريق مشرفي القيادة المدرسية وعقد الدورات والبرامج والورش واللقاءات التربوية في وزارة التربية والتعليم لزيادة وتحسين أدائهم داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة الخادمة، العلاقة، الثقافة التنظيمية، مديري المدارس الثانوية، محافظة الزرقاء.

1-1 المقدمة.

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير لدى الباحثين وعلماء الإدارة؛ فالقيادة هي ذلك العلم الذي يعد من ضروريات نجاح المنظمة التي هي بحاجة أن تقاد أكثر من أن تدار. ونجاح المنظمات مرهون بدرجة قيادتها؛ فالمنظمة تحقق أهدافها وغاياتها من خلال قيادة واعية ومدركة لمبدأ الخدمة والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس، كما أن المنظمات بحاجة لنمط قيادة يخدمهم ويهتم بتقديم الدعم المطلوب للعاملين ويعزز من ثقتهم بأنفسهم ويتمحور حول مصلحة العاملين أكثر من مصلحة قيادتها.

وتواجه النظم التعليمية المعاصرة مجموعة من التحديات والتحولات والتغيرات العالمية تتمثل في العولمة وتأثيراتها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وثورة المعرفة الإنسانية المتغيرة والآخذة في التوسع والتجدد على نحو مستمر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكي تتمكن النظم التعليمية من مواجهة هذه التحديات والتحولات والتغيرات بكفاءة وفعالية فلا بد أن يتولى مسؤولياتها وييسر شؤونها مديرون متميزون ولديهم الكفايات والمهارات والقدرات، يتبعون الأنماط الإدارية التي تمكنهم من مواجهة هذه التحديات والتحولات والتغيرات والتغلب عليها (محمد وآخرون، 2019).

وتعد الإدارة المدرسية محورياً رئيسياً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس؛ نظراً لما تقوم به من مهام ومسؤوليات وأدوار متعددة حيث أنها مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية وتوفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها ودعم الشراكات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومنظمات ووكالات (إبراهيم والشهومي، 2018).

ولا يمكن للإدارة المدرسية القيام بهذه المهام والمسؤوليات والأدوار إلا من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماط متميزة من القيادة، حيث يعتبر نمط القيادة الخادمة من أنماط القيادة المتميزة؛ ففيها يركز القائد في عمله

على إدارة التحديات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية على مصلحته الشخصية والاهتمام بتقديم الخدمات الشاملة والمتنوعة للأفراد والمدرسة والمجتمع بالإضافة على الحرص لتحقيق الفوائد والمنافع لكادر مدرسته من خلال الثقافة التنظيمية للارتقاء بمعارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم المهنية ونشر الوعي المهني بينهم وجعلهم يشاركون في صنع القرارات ودعم العلاقات الإنسانية بين مختلف المشاركين في العملية التعليمية (Fischer & De Jong, 2017).

ويعتبر نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المهمة في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس المعاصرة، حيث أنها تركز على المعلمين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة ومعاملتهم بإنسانية وكرامة أخلاقية وليس فقط كمهنيين يقومون بتحقيق أهداف المؤسسة، كما تهتم بمعاملتهم ورعايتهم وحل مشكلاتهم وتزيل عنهم أي نوع من التوتر والقلق والضغط في بيئة العمل المدرسي ويتواضع في التعامل معهم من خلال الانفتاح والبعد عن هرمية السلطة والتواصل الأفقي اللامحدود (Giambatista, McKeage, & Brees, 2020).

ومن جانب آخر- في العصر الحالي وبيئة الأعمال الحديثة- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة باعتبارها عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال؛ إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، بالإضافة إلى تأثيرها في الطريقة أو الكيفية التي يمارس بها مديرو المدارس وقادتها ممارساتهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكياتهم وبالسياسات والأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي يعتمدها؛ ولذلك فإن الثقافة التنظيمية أضحت مكوناً إدارياً من مكونات المؤسسات وينظر إليه كمدخل من مداخل التغيير والتحسين (محمد، 2016).

ونظراً لما يمثله هذا الدور الكبير للمدرسة؛ كان لزاماً عليها تبني ثقافة تنظيمية تساعدها في تحقيق الأهداف الرئيسية لها؛ كون الثقافة التنظيمية بوجود قائد خادماً تؤدي دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وبناء الهيكل التنظيمي المرن وفي تشكيل اتجاهات المعلمين في المدرسة، فضلاً عن أن الثقافة المدرسية تعطيها تميزاً خاصاً بها وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو مصلحة المنظمة، وتشكل أيضاً إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون فيها.

وإذا ما انتقلنا إلى المشهد الحاضر فواقعنا الحالي يشهد العديد من التحديات التي باتت تفرض على المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة إعادة ألقها من خلال البحث عن أهداف وصيغ تناسب التعامل مع تلك التحديات، ويعد أبرز هذه التحديات العولمة وما نتج عنها من تأثيرات اقتصادية وحضارية ألزمت العديد من الدول المتقدمة على إعادة النظر في سياسات التعليم المدرسي، كما أن ثورة المعرفة والمعلوماتية يعد تحدياً آخر أفرز ما يسمى اقتصاد المعرفة الذي يفرض على التعليم ضرورة إعادة النظر في أهدافه، ولعل ثورة الاتصالات لا تقل أهمية عن تلك التحديات، فقد حولت العالم إلى قرية صغيرة، وكان لها التأثير الأكبر على التعليم بجميع أنواعه وخاصة المدرسي والذي أصبح متاحاً للجميع، ومن أبرز التحديات أيضاً التنافسية التي شكلت تحدياً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، حيث فرضت التنافسية على تعليمنا المدرسي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى جودة الطلبة والذين توجب عليهم المنافسة في سوق العمل العالمي، ومن حيث مخرجاته البحثية والعلمية وأن هذه التحديات سابقة الذكر والتي اتسمت بتسارع مضطرد في الظهور الجلي على المستوى الإقليمي والدولي والمحلي أيضاً، لم تبق مزيداً من الفرص للتوقف والانتظار، وإنما مواكبة ومسيرة هذا التطور.

فإذا كانت الثقافة التنظيمية مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات التي مع الزمن وضعت كمعايير للسلوك في مواجهة المشكلات، فإن نمط القيادة الخادمة يعمل على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين على إيجاد الحلول

المناسبة لذلك؛ مما يؤدي إلى تمكين المنظمة على إنتاج ثقافة تعبر على قدرتها الجماعية واستقرارها كمنسق متكامل ضمن مناخ يدعم التكيف والإبداع والتعلم.

وفي ضوء ما سبق وما يتوفر من دراسات، يتبين أن نظرية القيادة الخادمة أثبتت أنها متميزة عن نظريات القيادة الأخرى ومشهورة ومرغوبة من قبل الباحثين والخبراء (الصالح، 2020) واستناداً إلى أهمية كل من القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية يبرز هنا أهمية الربط بينهما، فعلى سبيل المثال بينت دراسة (النايف، 2020) أن القيادة الخادمة وفق الدراسات المتوفرة هي أكثر وضوحاً من ناحية المفهوم وعبرها يمكن تفسير التغيرات في مستويات الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

1-2 مشكلة الدراسة:

شهد التعليم المدرسي في العقود الأخيرة في الأردن اهتماماً كبيراً أدى إلى نشأة العديد من المدارس في كافة أنحاء المملكة، وقد أولت وزارة التربية والتعليم الأردنية اهتماماً ملحوظاً في قيادة هذه المؤسسات؛ إدراكاً منها أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة وتذليل التحديات والصعوبات التي يواجهها المعلمون في عملهم المدرسي في ضوء التطورات الحديثة المتسارعة في علم القيادة وأساليبها؛ ونتيجة لذلك أصبح لزاماً ممارسة أساليب قيادية تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتقدم كل ما يمكن لخدمة الآخرين.

ولما كانت نظريات القيادة بصفة عامة، والقيادة الخادمة بصفة خاصة تهدف إلى تعزيز الانسجام بين القائد والمعلمين وتعمل على زيادة نموهم واستقلالهم. ولأن الثقافة التنظيمية للمعلمين يعد دليلاً على التوافق فيما بينهم في التعاون الإيجابي والولاء والانتماء فإن القيادة الخادمة لديها القدرة على خلق علاقات أفضل فيما بينهم في المدرسة؛ مما ينعكس إيجاباً على ثقافتهم التنظيمية داخل المدرسة مما يؤدي إلى زيادة الأداء وزيادة الانتاجية.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في ضرورة التعرف على واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة الزرقاء، حيث لاحظت الباحثة وهي مديرة إحدى المدارس أن الأساليب القيادية المطبقة في المدارس تعتبر أساليب تقليدية في كثير من الأحيان وتحيزه تميل لجهة دون الأخرى، لا تتسم بالموضوعية والحيادية ولا تراعي متطلبات المعلمين ولا تحفزهم على التدريس، كما أن هناك غياباً واضحاً لتطبيق القيادة الخادمة أو أي من الأساليب القيادية الحديثة واعتمادهم على الأساليب التقليدية؛ مما يشكل عبئاً على المدرسة وممارساتها.

1-3 أسئلة الدراسة:

لذلك جاءت هذه الدراسة لتبين واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم)؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
2. مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
3. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم).
4. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين آراء المعلمين حول مستوى الثقافة التنظيمية المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم).
5. طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

1-5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون أن موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه من الفكر الإداري في الدول العربية وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو:

• أولاً- الأهمية النظرية:

- تعد القيادة الخادمة وممارستها داخل المدارس من عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها، كما أنها تعد متغيراً وعاملاً لنجاح القيادات المدرسية في بناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين داخل المدرسة والمجتمع المحلي خارجها.
- تعد الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل حسماً في تحقيق النمو والاستمرارية للمدرسة، كما أن المعلمين والعاملين في المدرسة يعدون أهم مدخلات العملية التعليمية في المدارس الخاصة والحكومية.
- تقوم القيادة الخادمة في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية لدى المعلمين الذي ينعكس على دفع حافزهم ومثابرتهم ويدفعهم لأداء أعمالهم بمهنية عالية وبأفضل جودة ممكنة.
- دراسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من أكثر الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين؛ كونه يتعلق بتحقيق الأهداف ونجاح المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص والوقوف عند مستوى مسؤولياتها.
- دراسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية يعزز فهم وتحليل عوامل نجاح المدرسة في محافظة الزرقاء، ويوضح الرؤية المناسبة لتحسين أداء المعلمين والعاملين في المدرسة وسبل تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وأبعادها.

• ثانياً- الأهمية التطبيقية

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على المؤسسات التربوية (المدرسة) في محافظة الزرقاء؛ حيث توضح لهم أهمية وأبعاد ومؤشرات ممارسة القيادة الخادمة وسبل تطوير الثقافة التنظيمية التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في المؤسسات التربوية بالملكة بشكل عام ومحافظة الزرقاء بشكل خاص؛ حيث تلفت انتباههم حول طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين، كما قد تتوصل الدراسة إلى توصيات تتعلق بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات التربوية والذي ينعكس على الأداء لديهم.
- كما تقدم الدراسة بعض العوامل المؤثرة في علاقة العاملين في المدرسة بالمدير- القائد- وتوصيات تتعلق بتعزيز الممارسات المهنية للعاملين بما يحقق أداء أفضل.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والمختصين؛ حيث تقدم الدراسة إطاراً ميدانياً يثرى المكتبة العربية والأردنية، ويفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية حول متغيري الدراسة القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية.

1-6 حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية والخاصة.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة الزرقاء
- الحدود الزمانية: في الفصل الأول من العام الدراسي 2020 / 2021.

1-7 مصطلحات الدراسة:

- مفهوم القيادة الخادمة لغة: "هي نقيض السوق يُقال: يقود الدابة من أمامها كما جاء في المثال: إذا كنت أمامي فكن أمامي، ويسوقها من خلفها وفي ذلك المعنى إشارة إلى أن مكان القائد هو المقدمة ليكون دليلاً لأتباعه ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم" (ابن منظور، د.ت: 3770).
- الخادمة: جاءت من "خَدَمَ يَخْدُمُ وَيَخْدِمُ، خَدَمَةً وَخِدْمَةً، فهو خَادِمٌ، والمفعول الخَادِمُ؛ أي عَمِلَ لَهُ، سَاعَدَهُ فِي الْعَمَلِ (قاموس المعاني، 2010، ص205).
- القيادة الخادمة اصطلاحاً: عرف العيضاوي، وآخرون (2021، ص 140) القيادة الخادمة على أنها: "هي فلسفة إدارية يتبناها القائد مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليه ويقنعهم بدلاً من إكراههم ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل دون السعي للحصول على أهداف شخصية وإنما لتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التي يعمل بها".
- القيادة الخادمة: عرفها عواد وآخرون (2021، ص235) على أنها: "أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للاتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وأعضاء في المجموعة".
- كما وعرف كل من (Parwati, Yuesti, & Suardhika, 2020, 335) القيادة الخادمة: على أنها عبارة عن: "نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق التي تتطلب من القادة أن ينتهوا إلى احتياجات أتباعهم ويتعاطفوا معهم وأن يعتنوا بهم من خلال التأكد من أنه أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً حتى يتمكنوا هم أيضاً من أن يصبحوا قادة خادمين".
- وترى الباحثة أن القيادة الخادمة هي عبارة عن نظرية قيادية تهتم بالعلاقة بين القائد والتابعين له؛ حيث يركز فيها القائد على تطوير وتوطيد علاقة جيدة مع الموظفين وتلمس احتياجاتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية للوصول لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يساعد القائد الخادم المرؤوسين في إنجاز أعمالهم بشكل أفضل دائماً.

- ثالثاً- القيادة الخادمة إجرائياً: "هي عبارة عن قيادة المدارس في محافظة الزرقاء التي تمارس مهامها اعتماداً على خدمة المعلمين معها وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية، مع تركيزها الشديد على تنميتهم مهنياً وسلوكياً؛ مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة المعاصرة الفعالة، وهي الدرجة التي حصل عليها المعلمون الذي يشكلون عينة الدراسة من خلال استجابتهم عن عبارات استبانة القيادة الخادمة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.
- مفهوم الثقافة التنظيمية: أولاً- الثقافة التنظيمية لغة: الثقافة التنظيمية: هي رعاية العقل والاعتناء بهتذيب الإنسان.
- الثقافة التنظيمية اصطلاحاً- عرف نصر وبغدادى (2021, p97) الثقافة التنظيمية على أنها: "مكون من القيم والمعايير التي تتميز بها المنظمة وتحدد كيفية عمل أعضائها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، حيث أن الثقافة للمدرسة شيء مبني على نتائج اللقاء بين القيم التي تحفظ بها المدير كقائد، والقيم التي يحملها المعلمون والموظفون في المدرسة.
- كما وعرف (Cambridge, dictionary, 2020) الثقافة التنظيمية على أنها: "أنواع المواقف وطرق العمل المتفق عليها والتي يشترك ويتفق عليها العاملين في المؤسسة".
- إجرائياً: "وتعرف أنها الدرجة التي حصل عليها المعلمون الذي يشكلون عينة الدراسة من خلال استجابتهم عن عبارات استبانة الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.
- الزرقاء. إحدى محافظات الأردن، تقع إلى الشرق من العاصمة عمان بحوالي 25 كم، تعد ثالث محافظات الأردن من حيث عدد السكان بعد عمان وإربد وتتميز بتوسعها العمراني ونشاطها التجاري، يبلغ عدد سكانها حسب التعداد السكاني لعام (2015) 1، 364، 878 نسمة، كما توجد فيها جامعتان، ومجموعة من الآثار التاريخية.
- المدارس الثانوية: هي المدارس التي يلتحق بها الطلبة بعد انتهائهم من مرحلة التعليم الأساسي وتشمل الصفين الحادي عشر والثاني عشر، وفيها يقرر الطالب طبيعة تخصصه الجامعي بعد اجتياز امتحان الثانوية العامة الأردني أو طبيعة مهنته في المستقبل.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

2-1 القيادة الخادمة

2-1-2 أهمية القيادة الخادمة

- تتجلى أهمية القيادة الخادمة من خلال ما تجده من نتائج إيجابية واضحة للموظفين وفي هذا تبين عقيلات (2019) أهمية القيادة الخادمة في ثلاثة مستويات وهي على النحو الآتي:
- أ- على مستوى المؤسسة: أن تفعيل أسلوب القيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات الناس سواء الموظفين أو المستفيدين يساهم في تحقيق مستوى أداء تنظيمي عالي.
 - ب- على مستوى المجتمع: تتضح أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع بأنها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تتطلبها المجتمعات المختلفة.

ج- على مستوى الموظفين: حيث تتجلى الأهمية للقيادة الخادمة من أنها تهتم بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.

3-1-2 فوائد القيادة الخادمة:

- للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد ذكرها وحددها دوجان (، 18: Duggan, 2015) فيما يلي:
1. بناء الفريق (Team Building) أن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، ولكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
 2. الإنجاز (Achievement) باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى القائد يخلق جوا إيجابيا نحو فيهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.
 3. التغيير (Change) تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.
 4. الرضا (Satisfaction) عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابا على معدلات الرضا لديهم؛ لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها.

4-1-2 خصائص القائد الخادم:

1. يوضح الصباغ وشيخ السوق (2020) بأن جرينليف (Greenlea) قسم خصائص القائد الخادم إلى عشرة خصائص رئيسية أساسية وهي على النحو الآتي:
2. الإصغاء (Listening) وهي التشديد على أهمية الترابط والبحث لتعيين حاجات ورغبة الناس.
3. التقمص العاطفي (Empathy) والتي تتمثل في إدراك واستيعاب الآخرين والظروف التي تحيط بهم.
4. المعالجة (Healing) وهي العمل على إغاثة ومساندة الآخرين.
5. الوعي (Awareness) وهي أن يكون حذرومتيقظ وعاقل.
6. الاقناع (persuasion) التشديد والتأثير على الآخرين متكلا على البيئة وليس السيطرة الوظيفية.
7. الالتزام بتحقيق تنمية الناس (commitment to The Growth of people) وهي النمو الشخصي والأخلاقي والمهني.
8. وضع صورة للمستقبل (conceptualization) التخطيط والتفكير بما بعد اليوم.
9. الحكمة أو البصيرة (foresight) يتحمل النتائج ويعمل بسرعة.
10. القيام بالخدمة (stewardship) الحراسة والحماية الأمنية وتحقيق ما يحتاجه الآخرين.
11. بناء المجتمع (building community) التأكيد والتوثيق على أن المجتمعات المحلية تكون هامة وشيء أساسي في حياة الأشخاص.

2-1-5 أبعاد القيادة الخادمة:

- يمكن تناول أهم أبعاد القيادة الخادمة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية في النقاط الآتية:
- أولاً- الحكمة: تمثل الحكمة قدرة القائد على التقاط الإشارات من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة المحيطة وفهم مدلولها والتعرف على العواقب المحتملة والآثار المترتبة على تلك الملاحظة، فالقادة الذين يدركون تماماً ولديهم بصيرة سوف يكتسبوا احترام اتباعهم وثقتهم (Chetty, 2018).
 - ثانياً- التمكين: ويقصد به قدرة القائد الخادم على استغلال مهارات العاملين وخبراتهم في اتخاذ القرارات بطريقة جيدة، حيث يزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها أثناء العمل والتي تسهم في تمكينهم إدارياً ويحرص على تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، كما يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم لرفع الروح المعنوية لديهم بشكل مستمر (Krishnavellie, 2017).
 - ثالثاً- الاهتمام بالمرؤوسين: ويقصد بالاهتمام بالمرؤوسين الاستجابة لحاجاتهم وإعطائهم الاهتمام والأولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية، وذلك يبرئ لهم المهام المتعلقة بالعمل فإن الاهتمام بالمرؤوسين وتمكينهم وإعطائهم الاهتمام والأولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية، إذ أن التمكين الفعال يؤثر بشكل إيجابي على معنويات الموظفين فالتعليم خلال العمل والتدريب والشعور بالمسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس جميعها كفيلة بأن تساهم في تنمية المعنويات (Timiyo, 2016).
 - رابعاً- الاهتمام بنمو الآخرين ومساعدتهم على التطور والنجاح: ويقصد بها الاهتمام بتطوير العاملين مهنيّاً من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المنظمة فإن الاهتمام الفقري لها، فمن خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (إبراهيم، 2019).

2-2 الثقافة التنظيمية:

2-2-1 أهمية الثقافة التنظيمية:

تنبع أهمية ثقافة المنظمة من كونها تشهد ثورة ضخمة تمخض عنها تجديد في أشكالها التنظيمية والقانونية وتنوع شديد في فلسفتها الإدارية وأنماطها القيادية مما يؤكد على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بغية أحداث التغيير المنشود، وكذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية منها حسب (Perawirone, 2018) وهي على النحو الآتي:

1. الثقافة التنظيمية تشكل للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
2. الثقافة التنظيمية تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
3. الثقافة التنظيمية تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة توازناً ونموها.
4. الثقافة تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
5. الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بينهم بالسلوك الملائم.
6. الثقافة التنظيمية ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.

2-2-2 عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى، التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء داخل المنظمة.

ويمكن ايجاز عناصر الثقافة التنظيمية بالاتي (Gameda, Rajeswari, FareedMastan, 2015) (Aghaei, sadat, 2020)&Muhammed, ::

1. القيم: انها مجموعة من المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بها، بالإضافة إلى انها تعبر عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي، وبناءً عليها يتحدد ما إذا كان سلوك معين مقبول أو غير مقبول، كما وانها المصدر الاساسي والمحرك لكل ما يصدر من الافراد من تصرفات وسلوكيات وتعتبر المنظم الاساسي لطريقة تفاعله وتعامله مع افراد المجتمع من حوله.

2. الأعراف تمثل مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملين في المنظمات على اعتبار انها مفيدة، كما وكونها مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ويعد الخروج عنها بمثابة الخروج عن المؤلف.

3. الرموز: وتعد من العناصر الهامة في الثقافة التنظيمية، فهي شواهد تاريخية (صور، اشكال اللباس، الشعارات) وتعتمد كثيراً من المنظمات على الرموز باعتبارها اشياء تتضمن معاني أكبر من المعنى الظاهري لها، كونها تعبر عن سير اصحابها وأدائهم في المنظمات، وكذلك تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكييفها وملامتها مع البيئة المحيطة بها.

4. المعتقدات التنظيمية: تمثل افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المنظمة الداخلية، كما وتعبر عن كيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وهذه المعتقدات تلعب دوراً مهماً في المجتمع عندما يعتنقها ويتخذها الافراد وتصبح جزءاً من ثقافتهم المنظمة.

5. التوقعات التنظيمية: وتعرف عن هذه التوقعات بانها تعاقد سيكولوجي ويتم ذلك التعاقد بين طرفين، هما الافراد العاملين والمنظمة المتمثلة بالإدارة، حيث يوجد في داخل المنظمة عدة توقعات وأبرزها توقعات الرئيس من المرؤوس، حيث أن معرفة توقعات واتجاهات الافراد نحو العمل ليست عملية سهلة، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً وسؤال الافراد بصورة مباشرة قد لا يعطي نتائج مفيدة ولورغب الافراد الافصاح عن ذلك.

2-2-3 أنواع الثقافة التنظيمية

الكثير من المهتمين بالثقافة التنظيمية بالإضافة إلى العديد من النظريات والأدبيات السابقة تتفق على وجود علاقة مباشرة بين نجاح المنظمات وأنواع الثقافة التنظيمية، وهناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية تختلف باختلاف المنظمات وسياساتها ونهجها، الا أن هناك نوعين اساسيين منها وهي الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، حيث تكون ثقافة المنظمة قوية بحسب مكوناتها ونتائجها، بهذا يتم اعتناقها وتقبلها من جميع اعضاء المنظمة مما يعمل على توحيد عملهم بقوة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة العامة، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

- يمكن وصف الثقافة التنظيمية القوية بالحد الذي يجعل الاعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، كون أن القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم المنظمة من جهة وسلوكيات الافراد العاملين من جهة اخرى متجانسة.

- اما الثقافة التنظيمية الضعيفة هي التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع، حيث أن المنظمة بثقافة تنظيمية ضعيفة تفتقر إلى التماسك المشترك بين أعضائها وصعوبة في التوافق والانسجام في أهدافها. وصنف (Cambridge, dictionary, 2020) الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع البيئة التي تنتهي لها المنظمة إلى أربعة أنواع:
- ثقافة القدرة على التكيف؛ وتمتاز بالتركيز على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغير الدائم لتلبية حاجات الزبون، وهذا النوع من الثقافة تشجع على القيم التي تنظم المشاريع وفي الوقت ذاته تركز على المعتقدات التي تدعم قدرة المنظمة على كشف وتفسير وترجمة اشارات من البيئة إلى استجابات سلوكية جديدة.
- ثقافة المهمة: وتتميز بتأكيد رؤية واضحة لأغراض وأهداف المنظمة، مثل نمو المبيعات والربحية أو حصتها من السوق، للمساعدة في تحقيق هذه الأغراض والأهداف.
- ثقافة الجماعة: وتركز على تلبية احتياجات العاملين بوصفها طريق لتحقيق الأداء العالي والمشاركة فهي تخلق الحس بالمسؤولية والالتزام اتجاه المنظمة في ثقافة الجماعة، هنالك قيمة مهمة في رعاية الموظفين والتأكد من أن لديهم كل ما يحتاجون إليه لمساعدتهم ليكونوا راضين فضلاً عن إنتاجيتهم.
- الثقافة البيروقراطية: وتؤكد على الالتزام الصارم بالتعليمات والإجراءات والقواعد الرسمية الموضوعية من قبل المنظمة، حيث أن هذا النوع من الثقافة يدعم المدخل المنهجي لتعزيز قيم التعاون في المنظمة، واتباع سياسات وممارسات معمول بها باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف.

2-2-4 أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد ذكر كثير من الكتاب أبعاد للثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها كما يلي، Caro, Navarro, - & Ruiz, (Alfonso-2020):

- أ- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الافراد.
 - ب- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
 - ج- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة اهدافاً وتوقعات ادائية واضحة.
 - د- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - هـ- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
 - و- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الانظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
 - ز- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 - ح- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات، الترقيات) على اساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة.
 - ط- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
 - ي- انماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.
- كما يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: (سعود، 2014، 7)
1. البعد التنظيمي: ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2. البعد الإداري: وهو كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر، كما وهو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.
3. البعد الإنساني: يتناول هذا البعد، أثر الثقافة داخل المنظمات، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكوّن ثقافي ومؤثر إنساني. ترى الباحثة أن كل ما ذُكر من أبعاد تعتبر منهجاً متكاملماً لفهم الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على فاعلية أنشطة العاملين في المنظمات وعلى كافة الأصعدة والمستويات، كما ويمكن ذكر أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية إلا وهي؛ القيم، والالفة، والاتجاهات، والاهتمام بالعاملين، بالإضافة إلى العوامل المادية والاتصالات والقيادة.

2-3 الدراسات السابقة

يتم استعراض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم وعلى النحو الآتي:

- أجرى عبد الستار (2020) دراسة هدفت إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (600) من الإداريين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة في واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية.
- قام الصالح (2020) بدراسة هدفت التعرف على مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (794) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام في الكويت، وأظهرت النتائج: وجود درجة متوسطة في ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس بشكل عام، ووفق أبعاد القيادة الخادمة، جاء بعد بناء المجتمع المدرسي في المرتبة الأولى ثم بعد توفير القيادة، الأصالة، وأخيراً بعد مشاركة القيادة، ووجود درجة مرتفعة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة لمديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود فروق في استجابات المعلمين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة.
- كما قام النايف (2020) بدراسة هدفت إلى توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وتحليل واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية، إضافة إلى تحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية بالإفادة من الخبرة الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم تطبيقها على عينة بلغت (30) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، وتعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة.
- وقام إبراهيم (2019)، بدراسة هدفت للتعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، ومفهوم وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين، ومقترحات تفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والمعاهد الثانوية الأزهرية، في محافظة سوهاج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع

- البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (146) من شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة للرضا الوظيفي والقيادة الخادمة في معهد الثانوية الأزهرية..
- كما أجرى الجبني (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (246) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية)؛ كما تبين أن درجة الاستجابة على المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية).
- وأجرى شيفارد (Shpherd, 2018) دراسة للتحقق من العلاقة بين توجهات المعلمين نحو الثقافة المدرسية وتوجهاتهم لممارسة القيادة الخادمة من قبل مدراء المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي عن طريق توزيع الاستبانة حيث بلغت عينة الدراسة (500) من المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات عينة الدراسة نحو ممارسة مدراء المدارس للقيادة الخادمة وبين آرائهم نحو الثقافة المدرسية.
- وقد قامت ماكملين (McMilian, 2017) بدراسة للمقارنة بين نمطي القيادة الخادمة والقيادة التحويلية وأثرهما على استبقاء المعلمين في المهنة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت (350)، وبينت النتائج آراء عينة الدراسة نحو اتباع مديريهم لنمط القيادة الخادمة أكثر من نمط القيادة التحويلية، حيث كشفت البيانات النوعية أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة من خلال التركيز على بناء علاقات قائمة على الثقة مع الآخرين، ودعمهم، والتواصل الفعال، والدعم الفعال بين المعلمين والقياديين، الأمر الذي يؤدي لبقاء المعلمين نتيجة استمتاعهم بالعمل مع الآخرين.
- دراسة إبراهيم ودون (Ibrahim & Don, 2014) مدى تأثير ممارسة القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس في شمال ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة ومقياس إدارة التغيير لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (342) من معلمي المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية، وأظهرت النتائج مساهمة خمسة أبعاد للقيادة الخادمة في إدارة التغيير في المدارس، وهي إعطاء الأولوية للمرؤوسين، والجانب الأخلاقي والجانب العاطفي، وبناء المجتمع، وتمكين المرؤوسين.
- وتناولت دراسة كابرتي (Cabtree, 2014) استكشاف العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس والإنجاز الأكاديمي للطلاب في مدارس جنوب غرب فرجينيا بأمريكا، حيث استخدمت أداة للتقييم الذاتي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (120) طالب، لقياس أثره على تحصيل الطلاب من خلال نتائجهم في اختبارات التحصيل الموحدة لوزارة التعليم في فرجينيا في الرياضيات والقراءة، أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية هامة لخصائص القيادة الخادمة والنتائج التحصيلية للطلبة في القراءة.
- وكذلك حاولت دراسة بيتز (Betz, 2012) وهي دراسة حالة اتبعت المنهج النوعي القصصي لمعرفة فهم مديري المدارس لفلسفة القيادة الخادمة على ممارستهم في القيادة وتأثيرها في ثقافة المؤسسة وفي شعور العاملين بالتمكين، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدرسة ثانوية في ولاية نيوجرسي الأمريكية، وتم جمع المعلومات النوعية عن طريق الكتابات اليومية، والمقابلات الشخصية ووثائق المدرسة، وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تدعم مشاركة رؤية المدرسة والتزام العاملين نحو تطويرها، واهتمامهم بتقييم تعلم الطلاب عن طريق بيئة مهنية متعاونة، كما أوضحت النتائج علاقة القيادة الخادمة بتمكين المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. الاتفاق: وجود جوانب اتفاق للدراسة الحالية مع بعض الدراسات سواء من حيث المنهج المستخدم أو الأداة وكذلك بعض المتغيرات التي تم تناولها.
2. الاختلاف: تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة لدى القادة في المدرسة وارتباطها ببعض المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي في بيئات مختلفة مثل دراسة الصالح (2020)، وسوق الشيخ (2014)، وإدارة التغيير مثل دراسة إبراهيم ودون (Ibrahim & Don, 2014)، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات خاصة في بيئة وعينة الدراسة بالمدارس في محافظة الزرقاء.
3. الاستفادة: قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات الدراسة وإعداد الإطار النظري وأداة الدراسة الميدانية وكذلك المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية.
4. التميز: تميزت هذه الدراسة أنها ربطت بين القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في مدارس محافظة الزرقاء الأردنية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1 منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمناسبتها لمتغيرات الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (15936) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزراة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021).

3-3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة الدراسة بشكل إلكتروني ثم قامت بإرسالها من خلال تطبيقات الواتس أب والفييس بوك لمعلمين ومعلمات في محافظة الزرقاء؛ إذ بلغ عدد إجمالي الزيارات للاستبانة (210)، استكمل منهم (197) زائراً الإجابة عن جميع عبارات الاستبانة، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (197) معلم ومعلمة في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة الزرقاء تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	اذكر	120	60.9
	أنثى	77	39.1
	المجموع	197	100
العمر	أقل من 30 سنة	41	20.8
	من 31 - 40 سنة	67	34
	41 - 50	63	32
	51 فأكثر	26	13.2
	المجموع	197	100

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	115	58.4
	دبلوم عالي	50	25.4
	ماجستير	21	10.7
	دكتوراه	11	5.6
	المجموع	197	100
نوع التعليم	تعليم حكومي	118	59.9
	تعليم خاص	79	40.1
	المجموع	197	100

يظهر من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (60.9%) في حين بلغت النسبة المئوية للإناث (39.1%)، كما بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (34.0%) للفئة العمرية (من 31-40 سنة)، وبلغت أدنى نسبة مئوية (13.2%) للفئة العمرية (51 فأكثر)، ويظهر من الجدول أيضاً أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة مئوية (58.4%)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية لشهادة الدكتوراه بنسبة مئوية (5.6%)، كما أن النسبة المئوية لمعلمي التعليم الحكومي في عينة الدراسة بلغت (59.9%)، في حين بلغت النسبة المئوية لمعلمي التعليم الخاص (40.1%).

أداة الدراسة (الاستبانة):

لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوعها لإعطاء وقت للمبحوث للإجابة عليها وباعتبارها أشمل تمثيلاً لمجتمع الدراسة والالتزام بالخصوصية، اعتماداً على الإطار النظري لهذه الدراسة، والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً، حيث تكونت هذه الاستبانة من جزأين وقد أشتمل:

1. الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم.
2. الجزء الثاني: وشمل عبارات الاستبانة حيث كانت موزعة على مجالين؛ الأول وتكون من (29) عبارة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لقيادة الخادمة وتكون من (5) خمسة أبعاد فرعية واشتمل المجال الثاني على (25) عبارة عكست تقييم أفراد العينة المدروسة للثقافة التنظيمية، وتكون من (4) أربعة أبعاد فرعية.

صدق الاستبانة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة ومدى الترابط والتماسك بين فقرات الاستبانة، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

ثبات الاستبانة:

وفيما يتعلق بثبات أداة القياس فقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة وتطبيقها مرتين وبفارق زمني أسبوعين. ثم تم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي

لجميع عبارات أداة الدراسة في التطبيق الأولي كما قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمجالات الدراسة وأبعادهما

المجال	البُعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
القيادة الخادمة	المهارات الفنية	6	0.759
	التمكين	6	0.825
	الإيثار	6	0.808
	تطوير المعلمين	6	0.814
	الاهتمام بالمعلمين أولاً	5	0.767
	القيادة الخادمة ككل	29	0.929
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	6	0.79
	المعتقدات التنظيمية	6	0.71
	الأعراف التنظيمية	6	0.741
	التوقعات المستقبلية	7	0.871
	الثقافة التنظيمية ككل	25	0.89

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يظهر من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.710-0.929) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70)، كما يظهر من الجدول رقم (2) أن جميع قيم معاملات بطريقة ثبات إعادة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ مما يؤكد ثبات تطبيق الدراسة.

الوزن النسبي المعياري:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3):

الجدول (3) مقياس اختبار الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مديات المتوسطات	4.21-5	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	قليلة جداً
درجة الممارسة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

- درجة موافقة منخفضة من (1-2.33).
- درجة موافقة متوسطة من (2.34-3.66).
- درجة موافقة مرتفعة من (3.67-5).

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشمل علمها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:

1. معامل كرونباخ الفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.
3. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على عبارات أداة الدراسة والأداة ككل.
4. اختبار (Independent Samples T-Test) للتعرف على الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة، ومستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم).
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة، ومستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي).
6. معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين مجالي القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وذلك وفقاً لما تناولته من أسئلة، وفيما يلي عرض النتائج:

4-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال القيادة الخادمة والمجال ككل، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال القيادة الخادمة والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	المهارات الفنية	3.97	0.69	1	مرتفعة
5	الاهتمام بالمعلمين أولاً	3.93	0.71	2	مرتفعة
4	تطوير المعلمين	3.87	0.76	3	مرتفعة
2	التمكين	3.86	0.70	4	مرتفعة
3	الإيثار	3.79	0.73	5	مرتفعة
	القيادة الخادمة ككل	3.88	0.58		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال القيادة الخادمة تراوحت ما بين (3.79-3.97) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الخادمة ككل (3.88) بدرجة تقييم مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى قناعة مديري المدارس بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وممارستها العملية والنظرية التي تستند إليها والتزام المديرين بتطبيقها في المواقف اليومية داخل المدرسة وتقيدهم بمضمونها، ونظراً لما لها من دور متميز يؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية ويعمل على تهيئة مناخ مدرسي يضمن تحقيق الأهداف التربوية بطريقة فاعلة ويدفع المعلمين والعاملين الآخرين إلى الاستجابة لطلبات المدير القائد وتوجهاته والمشاركة في تنفيذ المهمات التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري التربوية، إذ تستند القيادة الخادمة إلى الإيثار الذي يعد أحد مجالاتها الرئيسية والأداة الفاعلة لفلسفتها، فضلاً عن اهتمام المديرين بالمعلمين وتفضيلهم على أنفسهم في ضوء ما يتمتعون به من خلق الإيثار: الأمر الذي يدعوهم لمشاركة الآخرين معهم في صنع القرارات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجبني (2019) التي جاء في نتائجها أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية). واختلفت هذه الدراسة مع دراسات كل من الصالح (2020)، وإبراهيم (2019). التي جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة في ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس بشكل عام، ووفق أبعاد القيادة الخادمة. كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل منفصل، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة بشكل منفصل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يطور المدير رؤية واضحة لمدرسته.	4.37	0.91	1	مرتفعة
2	يمتلك المدير الفهم العميق لرؤية منظمته ورسالتها.	4.09	1.00	2	مرتفعة
3	يشجع المدير المعلمين على ممارسة أدوار قيادية.	3.77	1.01	6	مرتفعة
4	يتشارك المدير مع المعلمين في التعامل مع المشكلات التي تواجهها المدرسة.	3.86	1.13	4	مرتفعة
5	يطور المدير أفكار مبتكرة للتعامل مع ما تواجهه مدرسته من مشكلات.	3.78	1.11	5	مرتفعة
6	يحرص المدير على خدمة أسرة المدرسة (الطلبة، المعلمون، الموظفون).	3.97	1.00	3	مرتفعة
	بُعد المهارات الفنية ككل	3.97	0.69		مرتفعة
1	يوفر مدير المدرسة مجالاً ليمكن المعلمين من اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.	3.79	1.02	3	مرتفعة
2	يتيح المدير مجالاً مناسباً من الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهونها.	3.71	1.02	6	مرتفعة
3	يوجه المدير المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم في تفعيل قراراتهم.	3.76	0.96	4	مرتفعة
4	يمنح المدير المعلمين مجالاً من الحرية لاتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم لممارسة أدوارهم المدرسية.	3.76	1.01	5	مرتفعة
5	يحترم المدير الآراء التي يطرحها المعلمين فيما يخص العمل المدرسي.	4.21	0.78	1	مرتفعة
6	يحرص المدير على تعزيز مهارات معلميه.	3.95	0.97	2	مرتفعة
	بُعد التمكين ككل	3.86	0.70		مرتفعة
1	يبذل المدير كل ما في وسعه لخدمة الآخرين.	3.72	0.96	4	مرتفعة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	يقوم المدير بأكثر مما هو مطلوب منه رسمياً لتلبية احتياجات المعلمين.	3.70	1.04	5	مرتفعة
3	يتخلى المدير عن بعض مصالحة الشخصية لتحقيق احتياجات المعلمين.	3.77	1.04	3	مرتفعة
4	يقدم المدير خدمة للآخرين دون أن تكون هناك خدمة مقابلة.	4.16	0.77	1	مرتفعة
5	يبادر المدير إلى تقديم الخدمات التي يحتاجها التابعين.	3.89	0.94	2	مرتفعة
6	يترجم المدير أقواله في ممارساته وأفعاله.	3.52	1.30	6	متوسطة
بُعد الإينار ككل		3.79	0.73	مرتفعة	
1	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير أدائهن بشكل كامل.	3.61	1.16	5	متوسطة
2	يجعل المدير تنمية المعلمين مهنيًا من أولوياته.	4.02	0.94	2	مرتفعة
3	يزود المدير المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهارات جديدة.	4.23	1.01	1	مرتفعة
4	ينمي المدير قدرات المعلمين.	3.86	1.06	4	مرتفعة
5	يبرز المدير أفضل ما لدى الآخرين بأشكال مختلفة.	3.59	1.15	6	متوسطة
6	يشجع المدير المعلمين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.	3.88	0.95	3	مرتفعة
بُعد تطوير المعلمين ككل		3.87	0.76	مرتفعة	
1	يهتم المدير بمصالح معلميه.	3.99	0.95	2	مرتفعة
2	يهتم المدير بمصلحة المعلمين أكثر من اهتمامه بمصلحته.	4.30	0.70	1	مرتفعة
3	يعطي المدير الأولوية لتحقيق احتياجات المعلمين على حساب مصلحته الشخصية.	3.97	0.99	3	مرتفعة
4	يقوم المدير على بكل ما وسعه لجعل مهمات المعلمين أسهل.	3.81	1.04	5	مرتفعة
6	يعتبر المدير خطأ معلميه فرصة لأن يكونوا أكثر إيجابية في المستقبل.	3.58	1.17	6	متوسطة
بُعد الاهتمام بالمعلمين أولاً		3.93	0.71	مرتفعة	

2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الثقافة التنظيمية والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	القيم التنظيمية	3.97	0.66	1	مرتفع
4	التوقعات المستقبلية	3.69	0.38	2	مرتفع
3	الأعراف التنظيمية	3.55	0.42	3	متوسط
2	المعتقدات التنظيمية	3.44	0.47	4	متوسط
الثقافة التنظيمية ككل		3.67	0.29	مرتفع	

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (3.44-3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقافة التنظيمية ككل (3.67) بمستوى تقييم مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة حيث يتضح ذلك من خلال عقد الوزارة للدورات التدريبية أو قيام المدارس بتطبيق الخطة التطويرية بالشكل المطلوب، وهذه الخطة تقتضي التغيير حسب الظروف والأولويات الخاصة بالمدرسة، لذلك فالمدرسة ملتزمة بتغيير إطارها القيمي والسلوكي وفقاً للقيم السائدة في المجتمع مما يحقق ثقافة تنظيمية.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس بالقيادة الخادمة التي تشجع على المشاركة الإيجابية للمعلمين والعاملين في المدرسة مما ينعكس على أدائهم وتؤثر إيجابياً في مستوى العملية التعليمية في المدارس، فضلاً عن تقوية العلاقة بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم. وما قد ينتج عن هذه العلاقة من تعاون مثمر، يصب تأثيره في النتائج النهائية للعملية التربوية.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل منفصل، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل منفصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يزود مجتمع المدرسة بكافة التعاميم المنظمة للعمل.	3.60	1.16	6	متوسطة
2	يقيم أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة.	4.15	0.85	2	مرتفعة
3	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	4.16	0.76	1	مرتفعة
4	يؤكد على أهمية الدقة في إنجاز المهام.	3.90	0.99	5	مرتفعة
5	يضع الأداء المتميز ضمن سلم أولويات العمل المدرسي.	4.05	0.94	3	مرتفعة
6	يوزع أعباء العمل بصورة عادلة على جميع المعلمين في المدرسة.	3.97	0.93	4	مرتفعة
	بُعد القيم التنظيمية ككل	3.97	0.66		مرتفعة
1	يُشيع مبادئ الاحترام بين المعلمين في المدرسة.	3.14	0.85	4	متوسطة
2	يهتم بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين.	3.88	0.74	1	مرتفعة
3	يعتبر الطالب أساس العملية التعليمية التعلمية.	3.66	0.75	3	مرتفعة
4	يوجه المعلمين نحو الإنجاز المدرسي المستهدف.	3.14	0.75	5	متوسطة
5	يهتم باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة.	3.02	0.86	6	متوسطة
6	يرى جو من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدرسة.	3.82	0.66	2	مرتفعة
	بُعد المعتقدات التنظيمية ككل	3.44	0.47		متوسطة
1	يحتفي بالمعلمين الجدد.	3.80	0.61	2	مرتفعة
2	يتبنى إقامة المناسبات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	3.93	0.58	1	مرتفعة
3	يسهم في حل مشكلات المعلمين بالمدرسة.	3.73	0.73	3	مرتفعة
4	يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	3.56	0.78	4	متوسطة
5	يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل.	3.18	0.94	6	متوسطة
6	يساعد المعلمين على اكتساب المهارات اللازمة للعمل.	3.11	0.88	7	متوسطة
	بُعد الأعراف التنظيمية ككل	3.55	0.42		متوسطة
1	يحرص على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.	3.84	0.74	2	مرتفعة
2	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائهم.	3.84	0.63	3	مرتفعة
3	يستخدم آلية واضحة لترشيح المعلمين للأعمال الإدارية.	3.90	0.54	1	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
4	يعد آليات واضحة لتكريم المعلمين.	2.97	0.94	7	متوسطة
5	يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف.	3.77	0.84	5	مرتفعة
6	يوضح آليات تقييم أداء المعلمين خلال العام الدراسي.	3.70	0.73	6	مرتفعة
7	يبني خطة محددة للتطوير المهني للمعلمين.	3.84	0.64	4	مرتفعة
	بُعد التوقعات المستقبلية ككل	3.69	0.38		مرتفعة

3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على مجالي القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (8) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)

المجال	المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	الجنس	ذكر	3.90	0.58	0.434	195	0.665
		أنثى	3.86	0.60			
	نوع التعليم	حكومي	3.86	0.57	-0.78	195	0.44
		خاص	3.92	0.61			
الثقافة التنظيمية	الجنس	ذكر	3.67	0.28	0.435	195	0.664
		أنثى	3.66	0.30			
	نوع التعليم	حكومي	3.66	0.28	-0.61	195	0.54
		خاص	3.68	0.30			

يظهر من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)، حيث كانت جميع قيم (T) قيم غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة المعلمين إلى أهمية القيادة الخادمة في المدارس.

الجدول رقم (9) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	أقل من 30 سنة	4.09	بين المجموعات	2.50	3	0.83	2.50	0.06
	من 31 - 40 سنة	3.79	داخل المجموعات	64.42	193	0.33		
	41 - 50 سنة	3.83	المجموع	66.92	196			
	51 فأكثر	3.93						
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.90	بين المجموعات	1.254	3	0.418	1.228	0.301
	دبلوم عالي	3.93	داخل المجموعات	65.669	193	0.34		
	ماجستير	3.56	المجموع	66.923	196			
	دكتوراه	3.87						

يظهر من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة المعلمين إلى أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس.

4-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي (القيادة الخادمة، ومستوى الثقافة التنظيمية) وذلك على النحو الآتي:
الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي (القيادة الخادمة، الثقافة التنظيمية)

الأبعاد	معاملات الارتباط	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات المستقبلية	الثقافة التنظيمية ككل
المهارات الفنية	معامل الارتباط	**0.48	**0.41	**0.45	**0.41	**0.74
التمكين	معامل الارتباط	0.55**	**0.51	**0.48	**0.44	**0.84
الإيثار	معامل الارتباط	**0.53	**0.52	**0.53	**0.50	0.87**
تطوير المعلمين	معامل الارتباط	0.44	0.51	0.50	0.48	0.79
الاهتمام بالمعلمين أولاً	معامل الارتباط	0.39	0.52	0.44	0.45	0.74
القيادة الخادمة ككل	معامل الارتباط	0.59	0.61	0.59	0.56	0.98

**جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0.001 \leq \alpha)$

يظهر من الجدول رقم (10) أن هناك علاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ بين مستوى القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مجالي القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية كانت دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة أنه كلما زاد مستوى القيادة الخادمة لدى المديرين زادت الثقافة التنظيمية لدى المعلمين. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع

دراسة الصالح (2020) التي جاء في نتائجها ووجود علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة لمديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد الستار (2020) التي جاء في نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية.

4-6 التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

1. نشر ثقافة القيادة الخادمة وأبعادها وأخلاقياتها لدى قادة المدارس عن طريق مشرفي القيادة المدرسية في مديريات التربية والتعليم وعقد الدورات والبرامج والورش واللقاءات التربوية في وزارة التربية والتعليم لزيادة وتحسين أدائهم داخل المدرسة.
2. الاهتمام بالتطبيق العملي لصفات القيادة الخادمة التي تؤثر إيجابياً في المرؤوسين كالإيثار والحب والاحتواء العاطفي.
3. تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للمعلمين في المدارس بشكل عام وفي مدارس مديرية التربية والتعليم في الزرقاء بشكل خاص على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة وعن الأساليب الحديثة الإدارية كالثقافة التنظيمية.
4. نشر ثقافة القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية بجميع أبعادهما بين مشرفي ومدراء المدارس في التربية والتعليم.
5. توفير إدارة المدرسة للبيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة القيادة الخادمة بكافة أشكالها.
6. تفعيل الاعلام التربوي والمدرسي لتسليط الضوء ونشر اخلاقيات القيادات الخادمة
7. إجراء دراسات أخرى للوقوف أكثر على ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين في محافظات أخرى، وعلى متغيرات مخلفة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، إبراهيم (2019). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 111 (1)، 257 – 292.
- إبراهيم، حسام الدين؛ والشهومي، سعيد (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية - 4 (1)، 136 – 159.
- بن عيسى، النايف. (2020). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية، كلية التربية، ج78، 490-459.
- رجاء الله، الجهنى. (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الباشا، 14 (20)، 211-175.

- الصالح، أمل. (2020). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية، 30 (4)، 65-89.
- الصباغ، شوقي؛ وشيخ السوق، سمر (2020). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 7 (1)، 9 - 38.
- عبد الرزاق، خالدية؛ وعباس، سامي؛ أحمد، حميد (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39 (1)، ص 151 - 178.
- عبد الرسول، محمد. (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، (3)، 155-208.
- عقيلات، هند (2019). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، مجلة الدراسات التربوية، جامعة الزقازيق، 103 (1)، 235 - 280.
- عواد، فتحية؛ وحتاملة، حابس (2021). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، 28 (1)، 232 - 254.
- العيضي، ريم وغيث (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جده العام بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 19 (3)، 134 - 172.
- محمد، فتحي؛ أحمد، أشرف؛ والمهنا، محمد؛ ومحمد سيدة (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، 3 (1)، 155 - 208.
- محمد، لما (2016). القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، غزة، فلسطين.
- مهدي، أمال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية: دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة، كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية جامعة الكوفة، 13 (25)، ص 534 - 566.
- نصر، عزة؛ وبغداداي، منار (2021). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 1 (1)، 87 - 200.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aghaei, H. A., & sadat Asadi, Z. (2020). The Influence of Organizational Culture on Resilience by Mediatory Effects of Occupational Stress, Job Satisfaction, and Burnout in Nurses: Structural Equation Modeling Modeling. **Iranian Red Crescent Medical Journal**, 22 (6).
- Al-Daihani, Sultan. (2017) The Impact Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, **The Educational Journal**, 1 (123):11-37.
- Betz, N.C. (2012). **Tides of school reform: A case for servant leadership. (Dactorate dissertation, college of Saint Elizabeth Morristown, New Jersey)**. Retrieved form proQuest Dissenrtations publishing, 2012, 3507601.

- Cambridge dictionary (2020) **Organizational Culture**, Cambridge University Press, available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-culture>, accessed on: 1/12/2020.
- Caro, Eva Martínez; Navarro, Juan Gabriel Cegarra- & Ruiz, Francisco Javier Alfonso- (2020) Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture, *Technological Forecasting & Social Change*, 154. changing innovation
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers job satisfaction. *Educational Management Administration and leadership*, 37 (5), 600-623.
- Chambliss, A. (2013). **The relationship between job satisfaction of teachers and the level of servant leadership of their campus administrators**. Lamar University-Beaumont.
- Chetty, K. (2018). **Explore the perceptions of servant leadership dimensions and its influence on team effectiveness among armed forces hospital managers Khamis Mushayt Saudi Arabia** (Doctoral dissertation).
- Crabtree, C.T.S (2014). **The Relationship Between Servant Leadership and Student Achievement in Southwest Virginia Schools**.Liberty University.
- Duggan, T. (2015). **The Advantages of the Servant Leadership Style**, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantageservant-leadership-style-5282.html>.
- FareedMastan, P., Gameda, H., Rajeswari, P., & Muhammed, S. (2015). **The Effectiveness of Internal Audit in Improving Organizational Performance: Case Study of Wollo University, Ethiopia**, 2015. *Indian Journal of Applied Research*, 5 (7), 547-550.
- Krishnavellie (2017) "Explore the perceptions of servant leadership dimensions and its influence on team effectiveness among armed forces hospital managers khamis Mushayt Saudi arabia".
- Lbrahim, I.B., & Dan Y.B. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. *International of scientific and Research publications*, 4 (1), 1-9.
- McMillan, K, (2017). **An Analysis of the Impact servant Leadership Has on staff Retention in Elementary Sools** (Doctoral dissertation, Northwest Nazaren University).
- Parwati, N, Yuesti, A., & Suardhika, I. N. (2020). Leadership Servant and Organization Climate. *International Journal of Sustainability*, 3 (1).
- Perawironegoro, D. (2018). **The Relationship between Organizational Structure and Organizational Culture with Teacher Performance in Pesantren**, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 200.
- Priya, M. and Sudhamathi. S. (2019). Strategies for sustaining the organizational culture And ITS Dimensions, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (2), 22-58.
- Salameh, K.M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business & social Science*, 2 (22), 138-145.

- Shaw, J., & Newton, J. (2014) Teacher retention and satisfaction with a servant leader as **principal**. **Education**, 135 (1), 101-106.
- Shepherd, M. (2018). **Teacher perception of School Culture and Servant Leadership: A Correlation Study** (Doctoral dissertation, Texas Wesleyan University).
- Timiyo, A. J. (2016): **Conceptualisation of the leading manager theory in higher education institutions: insights from servant leadership**, Unpublished Doctoral, University of Huddersfield.
- Zhang, Y., Lin, T. Bin, & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: A preferred Style of school leadership in Singapore. **Chinese Management Studies**, 6 (2), 369-383.