

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة
التنافسية من وجهة نظر المعلمين

**Servant Leadership among Private School Principals
and Its Relationship of Competitive Advantage
from the Teachers' Perspective**

إعداد

ريما حسني صادق الشلبي

إشراف

د. كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط، 2023

تفويض

أنا ريماء حسني صادق الشلبي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ريماء حسني صادق الشلبي.

التاريخ: 2023 / 02 / 01.

التوقيع: 

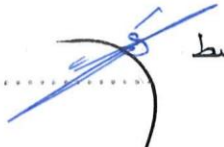
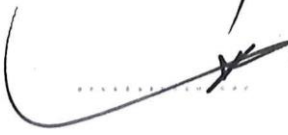
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها
بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

للباحثة: ريماء حسني صادق الشلبي

وأجيزت بتاريخ: 2023 / 2 / 1.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	مشرقا	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوه	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. صالح أحمد عابنة	عضوا من خارج الجامعة	الجامعة الاردنية	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، وصلّى اللهم وسلّم على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وسلّم تسليماً كثيراً أما بعد...

أتوجّه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأناقش رسالتي في الماجستير اليوم أمامكم بفضلته وكرمه.

كما أنني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من: والدي ووالدتي وأخواتي الحبيبات، زوجي العزيز وأولادي قرة عيني، الذين كانوا السند الأول لي في الوصول إلى ما وصلت إليه.

وأ تقدّم بجزيل الشكر إلى جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، التي كانت منهل علم أستاذ مني. كما وأ تقدّم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى مشرفي القدير الدكتور كاظم الغول، الذي قدّم لي كل الدعم والمشورة والجهد والنصيحة لأتمكن من انجاز عملي بهمة وإخلاص.

ولا يسعني إلا أن أتقدّم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى كلّ من كان له الفضل الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة بعد توفيق الله عزّ وجلّ.

وأخيراً أدعو الله سبحانه أن يوفقني لما يُحب ويرضى، وأن يلهمني السداد والصواب.

الباحثة

ريما حسني الشلبي

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم ،،،

إلى من أبصرت بهم طريق حياتي واستمدت منهم قوتي واعتزالي بذاتي ،،،

إلى الكفاح الذي لا يتوقف، إلى القوة العظيمة التي علمتنا معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل
في الحياة مع قوة الإيمان النابعة من التوكل على الله، والتخطيط السليم إلى والديّ الحبيبين أمد الله
في عمرهما وأدام صحتهما وجزاها الله عني خير الجزاء ،،،

إلى أخواتي الحبيبات الفاضلات وأبنائهم وبناتهم مصدر فخري وقوتي على كل ما مررت به في
حياتي ودراستي والذين كانوا خير عون لي في مسيرتي، إلى السند والعطاء المتفاني مدى العمر

إلى زوجي الغالي ورفيق الدرب

إلى بذرة قلبي وأمل الغد أبنائي الأحبة " عبادة وريان " الذين كان حبهم لي بمثابة قوة عظيمة
أنارت لي طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أهلي وأصدقائي وزملائي

إلى كل يد وقلب سار معي درب الإنجاز لأكون

أهدي هذا العمل كشمانة في دروب المعرفة،

والله ولي التوفيق.

الباحثة

ريما حسني الشلبي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملاحق.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	20.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	29.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	31.....
مجتمع الدراسة.....	31.....
عينة الدراسة.....	31.....
أداة الدراسة.....	32.....

33	صدق المحتوى لأداة الدراسة
36	ثبات أداة الدراسة
37	إجراءات الدراسة
38	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

39	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
46	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

55	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
72	التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

74	أولاً: المراجع العربية
78	ثانياً: المراجع الأجنبية
82	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	أبعاد القيادة الخادمة في الدراسات السابقة.	13
2-2	أبعاد الميزة التنافسية في الدراسات السابقة.	19
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات.	32
2-3	مجالات الاستبانة بجزأيا وعدد فقراتها وأرقامها.	34
3-3	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الحور والدرجة الكلية للقيادة الخادمة.	35
4-3	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الحور والدرجة الكلية للميزة التنافسية.	36
5-3	معاملات الثبات لأدوات الدراسة.	37
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة.	39
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التمكين.	40
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التصرف بأخلاق.	41
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد مساعدة المرؤوسين على التطور.	42
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التواضع.	44
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تطوير المجتمع.	45
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة الميزة التنافسية.	46
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الجودة.	47
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الموارد المادية.	48
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الموارد البشرية.	50
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية.	51
12-4	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية.	53

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الأولية	82
2	قائمة بأسماء السادة المحكمين	88
3	الاستبانة بصورتها النهائية	89

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية

من وجهة نظر المعلمين

إعداد: ريماء حسني صادق الشلبي

إشراف: د. كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 370 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (التمكين، والتصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور، التواصل، وتطوير المجتمع) لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية والاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية) بشكل عام مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية طردية ومرتفعة، وبناءً على نتائج الدراسة يوصى بممارسة نمط القيادة الخادمة في المدارس الخاصة والحكومية لزيادة مستوى الميزة التنافسية للمدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الميزة التنافسية، مديرو المدارس الخاصة، الإدارة المدرسية في الأردن.

Servant Leadership among Private School Principals and Its Relationship of Competitive Advantage from the Teachers' Perspective

Prepared by: Reema Husni AL-Shalabi

Supervised by: Dr. kazim Adel Alghoul

Abstract

This study aimed to reveal the relationship between the degree of practicing the servant leadership style and the level of competitive advantage in private schools in the university district in the capital Amman governorate from the teachers' perspective. The researcher used the descriptive correlational method, and a simple random sample of 370 male and female teachers from private schools in the university district was chosen. The questionnaire was used as a tool for the study. The results of the study showed that the degree of practicing servant leadership in its five dimensions (empowerment, behaving ethically, helping subordinates to develop, humility, and community development) among private school principals and the level of competitive advantage in its four dimensions (quality, material resources, human resources, and response to educational service recipients) in general high from the teachers' perspective. The results of the study also showed that the relationship between the degree of practicing servant leadership and the level of competitive advantage is positive and high. Based on the results of the study, it is recommended to practice servant leadership in private and public schools to increase the level of competitive advantage for schools.

Keywords: Servant Leadership, Competitive Advantage, Private School Principals, School Administration in Jordan

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعيش العالم اليوم ثورةً هائلةً من المستجدات والتطورات بشتى المجالات، وانفجاراً علمياً وتكنولوجياً، يرافقه تغيراتٍ متسارعةٍ تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على المؤسسات التربوية مما يضطرها إلى التكيف مع هذه المستجدات، ويعد هذا التكيف أحد أهم المميزات للقيادات التربوية الواعية المتمكنة التي تسعى لتحقيق أهدافها بكل اقتدارٍ، والتي تعمل على تنمية خبراتهم وتجديد أهدافهم لما فيه مصلحة الطلبة عماد المستقبل وأمله.

ويعد نمط القيادة أحد أهم الجوانب التي طرأ عليها التغيير والتطوير، فأصبح القادة يميلون إلى ممارسة أنماطٍ معاصرةٍ للقيادة لما لها من تأثيرٍ كبيرٍ على عملهم، وذلك لعجز الأنماط التقليدية عن حل المشكلات، ومواجهة التحديات في ضوء التغيرات السريعة، ووجود أزمات تظهر كل حين وآخر تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات والمؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأهدافها، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن كثيراً من العاملين يتركون وظائفهم لأسباب أكثرها يتعلق بشخصية المدير وأسلوبه ومعاملته، أو قلة كفاءته في إدارة شؤون العمل، أو ضعفه في القرارات المتعلقة بمصلحة العمل، وهذا ما أكدته دراسة أجرتها مؤسسة (Gallop)، التي وصلت إلى نتيجةٍ ملفتةٍ للنظر وهي أن أكثر من ثلثي الأفراد يتركون عملهم بسبب مدير غير ناجح (Hunter, 2004) مما فرض بشكل عاجل الحاجة إلى وجود قياداتٍ مختلفةٍ وجديدةٍ تمارس أنماطاً قياديةً غير تقليدية تمتلك الكفايات والخصائص الحديثة التي يمكن لها مسايرة التطورات السريعة وإدارة منظماتهم بأساليب جديدة ومتطورةٍ ويملكون مهاراتٍ متعددةٍ أهمها تأهيل الكوادر

وإعدادهم للقيادة أيضاً، ويكونون قادرين على إدارة التفاعل بينهم، ودمجهم وجعلهم يعملون كفريق، يحددون الأهداف ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها، فإذا كان القائد متمكناً، تصبح منظمته مثلاً يحتذى به، وتصبح مركزاً لجذب الكفاءات وملاذاً للمستفيدين من الخدمات.

تسعى المنظمات والمؤسسات باستمرار للتحويل إلى الأنماط غير التقليدية في قيادتها وبدأت نرى تطبيقاً للديموقراطية والتفويض والتشاركية بشكل أوضح لإيمانها بأن هذه الأنماط قادرة على تحقيق أهدافها بشكل فعال وناجح أكثر من الأساليب التقليدية.

وتعد القيادة الخادمة أحد هذه النماذج التي لاقت اهتماماً كبيراً، والتي ظهرت في سبعينيات القرن العشرين، وقد حددت بعض الدراسات أهم صفات القائد الخادم (الإيثار، التواصل، الاهتمام بتطوير المعلمين، تطوير المجتمع، التلاحم الوجدان (أبو شريخ، 2019) إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الموظفين ومن ثم رفع مستوى منظماتهم (Spears, 2005) وقد أصبحت القيادة الخادمة من أكثر الأنماط القيادية انتشاراً وقبولاً في الأوساط التربوية بشكل خاص، لما لها من أثر على تعزيز انتماء الموظفين لمؤسستهم وكسب ولائهم، مما يعزز الأجواء الإيجابية والبيئة الجاذبة ويزيد من نسبة بقاء الموظف الكفو (عياد، 2012).

وتركز القيادة الخادمة على مراعاة مصالح المرؤوسين والعمل على تطويرهم ورفع كفاياتهم ويظهر السلوك الأخلاقي بشكل كبير في أساليب التعامل والتواصل، كما تلاقي القيادة الخادمة قبولاً كبيراً في المؤسسات التعليمية والتربوية لأنها تعمل على إعداد القيادات الواعدة اللازمة لتحقيق التميز والتنافسية العالية في زمن أصبح الإقبال كبيراً على تطوير التعليم ومؤسساته واعتباره استثماراً مربحاً. وتركز هذه القيادات على استثمار الطاقات والامكانيات لأفرادها وتحسينها بشكل مستمر كما تعمل على تطوير رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها (الصباغ، 2020).

وأثناء انشغال المؤسسات التربوية بمختلف أنواعها وأهدافها بتطوير أنظمة وأنماط القيادة وتأهيل كوادرها، فإن ذلك كله ينعكس على البقاء والمنافسة الكبيرة في سوق العمل، وهو ما يعرف بالميزة التنافسية، وهي من أهم العمليات التي يقودها مديرو المدارس والتي يسعون لامتلاكها للحصول على النجاح المستمر عندما تمتلك موارد وقدرات تعليمية ذات سمات قيمة، وهدف المؤسسة هو كيفية الحصول على أفضل موقع بين المؤسسات التربوية المنافسة (المناصير، 2020).

وجاء في دراسة صلاح الدين (2018) أن زيادة الوعي بممارسة أنماط قيادية جديدة مثل القيادة التحويلية يكون من خلاله القائد قدوةً للآخرين له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية. أي أن الميزة التنافسية تتحقق بشكل أكبر بوجود القيادات الواعية المعاصرة التي تواكب المتغيرات وتراعي احتياجات العملاء وتوفر أفضل الخدمات.

اهتم كثير من الباحثين في مفهوم الميزة التنافسية لأنها عنصر هام واستراتيجي يعمل من خلاله مديرو المدارس على اقتناص الفرص للتفوق على منافسيهم، مما يعزز أرباح مؤسساتهم، ويعزز من قوتها وبقائها، ويمنحها الفرص لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مما يحقق الرضا والولاء والاستمرار (Covin et al. 2000) لذلك أصبحت الدول المتقدمة تهتم بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسساتها من باب السعي الحثيث لإنجاح المؤسسات التربوية تحديداً لأن ذلك يعد مؤشراً على التقدم العلمي والأنظمة التعليمية المتطورة (المطيري، 2016) ونظراً لهذا الدور الكبير الذي يلعبه القادة في مدارسهم وتأثيره الكبير على الميزة التنافسية لمدارسهم كان من الضروري الاهتمام بوجود دراسات تتناول العلاقة بين القيادة الخادمة والميزة التنافسية بأبعادهما المختلفة وتعميم النتائج للإفادة منها لاحقاً.

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع التعليم قطاعاً هاماً وحيوياً ومؤثراً في مجتمعاتنا، نظراً للدور الكبير الذي يحدده في مستقبل أبنائنا، وفي الآونة الأخيرة تعرض هذا القطاع إلى العديد من المشكلات والتحديات وخاصة أثناء أزمة كورونا وتبعاتها وأثر ذلك على المدارس والمعلمين والأهالي والطلبة، فأصبح لزاماً على قادة هذا القطاع العمل الجاد للتعامل مع كل هذه المستجدات ومن أهمها تطوير البيئة التعليمية وتحسينها، وتوفير أجواء مناسبة لجذب المعلمين والأهالي والطلبة على حدٍ سواء لزيادة الإقبال على المدارس، وبخاصة المدارس الخاصة التي عانت هجرةً كبيرةً منها إلى القطاع الحكومي في فترة الازمة، ومن أجل ذلك تكمن مشكلة الدراسة في اضطراب مديري المدارس إلى استخدام أساليب قياديةً جديدةً وحديثةً للتخفيف من التحديات التي واجهوها، تعتبر القيادة الخادمة كأهم الأمثلة على هذه الأساليب لأنها تقوم على فكرة تحسين مستوى العمليات وزيادة فاعلية أداء العاملين وتطويرهم والتأثير عليهم وتقديم مصالحهم مما يعزز انتماءهم لمؤسستهم وتشير دراسة (Vandenberg & Lapointe, 2015) إلى أن القيادة الخادمة تزيد من التزام الموظفين بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

وقد أوصت العديد من الدراسات على أهمية القيادة الخادمة مع ضرورة نشر ثقافة تقديم الخدمة لكل العاملين بالمدارس وتطوير برامج وإقامة ورش عمل لتطوير مهارات المديرين القيادية حول القيادة الخادمة وطرق توظيفها في العملية التعليمية، وأجراء مزيد من الأبحاث حول هذا الدور (السوايعر، 2022) والقيام بدراسات أخرى تتناول القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى (أبو شريخ، 2019).

وعلى صعيد آخر فقد بدأ القطاع التربوي وخاصة المدارس الخاصة بالتعافي من تبعات أزمة كورونا وأصبح قادته يركزون على كيفية زيادة الميزة التنافسية لمدارسهم بطرق حديثة ومعاصرة تماشياً مع التحديث الحاصل حولنا ويرتبط ذلك بمهارة القيادات التي تقود هذه المدارس مما يجعل الميزة التنافسية بعداً تربوياً واقتصادياً هاماً. حيث أكد علي (2010) على عدة عوامل يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من أهمها الإدراك والوعي من قبل الخبراء الاستراتيجيين والإداريين لإيجاد فهم عميق في المدارس بما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية. كما أن القائد التربوي أو المدير الذي يتواضع ويحسن اتخاذ قراراته الادارية ويقدر على التعامل وإدارة احتياجات الأفراد والعملاء ويتمكن من رفع قيمة المدرسة فإن ذلك يزيد من تنافسيته ويزيد فرص بقائها واستمرارها.

وعليه؛ استشعرت الباحثة من خلال عملها الإداري الطويل في الميدان التربوي، واحتكاكها المباشر مع العديد من مديري المدارس، أهمية وتأثير تطبيق القيادة الخادمة على نجاح المدارس وتفوقها وتميزها، فقامت باستطلاع رأي عدد من المعلمين والمتخصصين الذين بدورهم أكدوا على أهمية النظرية القيادية المستخدمة في المدارس في تحقيق الميزة التنافسية لها بشكل عام، وقد كانت الآراء متباينة ومختلفة حسب وجهات نظرهم. وعليه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في تناولها لموضوعين حديثين معاصرين وفي البحث عن العلاقة بينهما وهما القيادة الخادمة والميزة التنافسية بأبعادهما. ولاحظت الباحثة وجود ندرة بالبحث في بعدي الدراسة من حيث الحد المكاني في المدارس الخاصة في العاصمة عمان مما يُشكل أهمية جيدة لمديري المدارس الخاصة كما أن المحورين يُعدان من المفاهيم المعاصرة التي ظهرت مع تقدم المجال الإداري واخذت تنتقل إلى الميدان التربوي ومؤسساته ومنها المدارس الخاصة.

الأهمية النظرية: تُقدم الدراسة أدباً نظرياً لأبعاد القيادة الخادمة وأهميتها وخصائصها وعلاقتها بالميزة التنافسية، وأدباً نظرياً لأبعاد الميزة التنافسية وأهدافها والعوامل المؤثرة في تحقيقها. كما تقدم الدراسة مساعدة في توجيه الباحثين لاحقاً لإجراء دراسات أخرى مع متغيرات جديدة.

الأهمية التطبيقية: تظهر أهمية الدراسة التطبيقية فيما تقدمه من اقتراحات لمديري المدارس لتطوير أنماط قيادتهم لمؤسساتهم التربوية وخاصةً القيادة الخادمة وتوضيح العلاقة بين هذا النمط وكيفية رفع مستوى الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في العاصمة عمان من خلال ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها من قبل مديري المدارس، ومن الممكن أن تفيد الدراسة مراكز التدريب والتأهيل من خلال إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس في موضوعي القيادة الخادمة والميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة

تُعرف **القيادة الخادمة** بأنها أسلوب قيادي أخلاقي يتمتع به القائد بتقديم مصلحة العاملين معه على مصالحه الشخصية، حيث يقدم لهم الدعم والتقدير والمساندة والاحترام ويتيح لهم الفرصة بالتشارك معه في اتخاذ القرارات، مما يسهم في النمو المهني وخدمة أهداف المنظمة (الحميدي، 2019).

وتُعرف **القيادة الخادمة** إجرائياً بأنها نمطٌ معاصرٌ يمارس فيه القائد دور الخادم لأتباعه الذين يشكلون أولوية اهتماماته، حيث يسعى لخدمتهم وإشباع احتياجاتهم ويعمل على تنميتهم وتمكينهم، وتقاس درجة ممارستها من خلال متوسط الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الخاصة من خلال استجابة المعلمين والمعلمات فيها عن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مدارسهم في قطاع المدارس الخاصة في عمان من خلال الاستجابة على أداة الدراسة المصممة لهذه الغاية.

تعرف **الميزة التنافسية** بأنها مقدرة المنظومة التعليمية على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم خدماتٍ تعليميةٍ وبحثيةٍ تمتاز بجودةٍ عاليةٍ، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استثمار كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها (Mahdi et al., 2019).

وتعرف **الميزة التنافسية إجرائياً** بأنها مجموعة من المزايا التي تجعل أولياء الأمور يقبلون على مدرسةٍ معينةٍ بسبب تفرداها وتميزها بخدماتها، فيزداد أعداد طلبتها ويزيد ربحها، وتقاس بالمستويات التي سيحددها المعلمون في المدارس الخاصة لمستوى الميزة التنافسية في مدارسهم من وجهة نظرهم من خلال الاستجابة على أداة الدراسة المصممة لهذه الغاية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.

الحد المكاني: لواء الجامعة في العاصمة عمان.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/2022.

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوعي القيادة الخادمة والميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري لمتغيري الدراسة، القيادة الخادمة والميزة التنافسية، والدراسات السابقة ذات الصلة.

أولاً: الأدب النظري

يتناول الأدب النظري موضوعين أساسيين وهما القيادة الخادمة والميزة التنافسية، كما يلي:

القيادة الخادمة

يوماً بعد يوم تتطور المفاهيم المتعلقة بالقيادة وخاصة القيادة التربوية والتي يمثل رأسها القائد التربوي الأول لكل مدرسة وهو مديرها، وتتطور النظريات التي تتحدث عن أنماط القيادة وآخر تحديثاتها، ولا بد لكل مؤسسة ترغب بالنجاح من أن تطور في كل جوانبها وتحاكي آخر المستجدات، والإدارة المدرسية هي الجانب التنفيذي للإدارة التعليمية ويكون المدير أو القائد التربوي مسؤولاً بالدرجة الأولى عن قيادة التغيير وقيادة التطوير الشامل في مدرسته (Allen, et al. 2016).

ويرى أبو تينة (2007) أن نجاح المدارس والمؤسسات التعليمية وفشلها مرتبط إلى حد كبير بالنمط القيادي لها، ولهذا نجد أن الباحثين ركزوا على أثر النمط القيادي في دراساتهم وأبحاثهم لإدراكهم هذا الأمر، ونادى العديد منهم إلى التخلي عن الأساليب التقليدية التي كانت سائدة والتي تعتمد على المركزية والهرمية والديكتاتورية أو التسلط، وبدأوا ينادون بمفاهيم الشورى والديموقراطية والعمل الجماعي والتعاون والاهتمام بحاجات المرؤوسين والمستفيدين وجعل ذلك أولوية لدى القائد

ليستثمر طاقات العاملين ويعمل على تنمية كفاياتهم لإعدادهم كقادة مما يعمل على الارتقاء لاحقاً بمستوى هذه المؤسسة.

ويمكن القول أن ظهور نمط القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر بدأ في السبعينيات من القرن العشرين يعد مؤشراً على حداثة هذا النمط والتي يعد (Greenleaf) عرابها والمناادي بها ومن وضع خطوطها الكبيرة، والذي استوحى في تسميته لهذا النمط من أحداث رواية قصيرة بعنوان رحلة إلى الشرق للكاتب (Herman Hesse) التي كتبها عام 1956م، والتي تناولت قصة مجموعة من الرجال المسافرين بصحبة خادمهم وكانت رحلة دينية، تسير أحداثها بنجاح إلى أن اختفى الخادم يوماً، فلم يتمكنوا من عمل شيء، ووقعوا بفوضى كبيرة فقرروا إلغاء الرحلة والعودة إلى بلدهم، وتمر الأيام ويلتقي أحد المسافرين بذلك الخادم ليكتشف أنه كان بالحقيقة ليس خادماً وإنما رجل دين ذو شأن عظيم، ويُعد أحد أهم القادة العظام في ذلك الوقت (Greenleaf, 2002).

وقد قام (Greenleaf) بالاستناد للقصة وأحداثها لوضع اللمسات على نظرية القيادة الخادمة، وبدأ يحدد أدوار القائد الخادم، ويعرف القيادة الخادمة، حيث إنه يرى أن القائد هو خادمٌ أولاً لجماعته ومؤسسته وبيئته ومجتمعه وتعد هذه الحقيقة سبب عظمة القائد ونجاحه وسبب اعتراف الآخرين به كقائد (Joseph & Winston, 2005).

مفهوم القيادة الخادمة

تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يقوم فيه القائد بخدمة أتباعه وجميع أفراد مجتمعه، يهتم بهم ويتحقق حاجاتهم ويجعل منهم أولوية على نفسه، ويعمل بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بجو يسوده التماسك والمحبة والألفة ويؤثر في اتجاهات الأفراد، ويحقق مصالحه ومصلحتهم معاً (Barbuto & Wheeler, 2006).

وعرف الزعبي (2021) القيادة الخادمة أنها شعور طبيعي بداخل الافراد الذين يرغبون بخدمة من حولهم ويعملون بجد لكي يطورونهم ويعملون على تلبية حاجات الآخرين ويدعون إلى اتباع نظامٍ محددٍ وموجهٍ إلزام الجميع ليكونوا فاعلين في صنع القرارات كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع.

كما عرف شراب (2018) القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي فطري ينمو لدى الشخص ويبقى يتطور من خلال التدريب والممارسة، حين يدرك القائد أنه عضو من جماعةٍ مسؤول عن مصالحها وعليه أن يحقق أهدافها من خلال التخطيط المشترك والتواضع وتوزيع المهام واستثمار طاقات الآخرين بذكاءٍ ووعي.

يتبين مما سبق؛ أن جوهر القيادة الخادمة يكون بأن يخدم القائد مجتمعه ويحقق النجاح بشكل جماعي وكل فردٍ له دور وأهمية في تحقيق حاجاته بجو يسوده الحب والانسجام والتواضع ويصل الجميع إلى النجاح المنشود. وفي الحقيقة هذه أهدافٌ ساميةٌ وعظيمةٌ ورسالةٌ كبيرةٌ يصنعها القائد الخادم لمجتمعه.

فوائد وعناصر وخصائص القيادة الخادمة

هناك عدة فوائد تجنيها المنظمات التي تقاد وفق نظرية القيادة الخادمة، يمكن تلخيصها في بناء الفريق الذي يساعد القائد على إدارة حياتهم وتحقيق أهدافهم والكشف عن إمكانيات وقدرات كل فردٍ من أفراد المؤسسة ونقاط القوة والضعف لديه لتوجيهها بالشكل الأفضل، وتحديد مؤشرات الأداء الأفضل لكل مهمةٍ والمرونة في توزيع الأعمال وتحقيق الرضا والقبول من قبل جميع أفراد المؤسسة بسبب تحقق مصالح الجميع بأجواءٍ ايجابيةٍ يسودها التسامح والمحبة (Nayab, 2011).

تُعد القيادة الخادمة نظريةً حديثةً نافست النظريات التقليدية التي سبقتها، والتي تنظر بشكلٍ مختلف للقاء وأدواره، فقد حولت القائد العظيم إلى قائدٍ خادم، ويعتبر العنصر الأبرز للقيادة الخادمة، وعليه تتمثل عناصر القيادة الخادمة بشكلٍ رئيس بالقائد الخادم، والأتباع المرؤوسين والمنظمة الخادمة (Karatepe, Ozturk et al. 2019).

من المؤكد أن خصائص وصفات القائد الخادم تختلف اختلافاً كبيراً عن صفات وخصائص القائد التقليدي، والذي سينعكس قطعاً على أدائه وعلى تحقيقه للأهداف ونجاح مؤسسته من أهمها أن القائد الخادم هو قائدٌ متواضعٌ محبٌ معطاءٌ ومضحٍ، مما يشجع الآخرين على إطاعته والافتداء به، ويتصف بالصدق والنزاهة، والقائد الخادم يعمل على تطوير إمكانيات ومهارات موظفيه مهنيّاً وشخصياً ووجدانياً ليتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم تجاه مؤسستهم، وهو قائدٌ مخلصٌ ومتفاني ومثابر يتحدى الصعاب ويذلّها لخدمة أفراد مؤسسته، والقائد الخادم قائدٌ لديه القدرة على إيجاد البدائل والحلول المبدعة المبتكرة لمشكلات العمل، ويصنع أجواءً محبةً إيجابيةً مليئةً بالثقة المتبادلة بين الأفراد جميعهم (Schulker, 2017).

أبعاد القيادة الخادمة

يلاحظ أن هناك تفاوتاً بين الباحثين في تحديدهم لأبعاد القيادة الخادمة، تم حصرها ضمن الجدول أدناه وفقاً لهذه الدراسات:

الجدول (1-2)

أبعاد القيادة الخادمة في الدراسات السابقة

الدراسة	أبعاد القيادة الخادمة
السواعير (2022)	الايثار، التواضع، التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع.
عبد التواب (2021)	التمكين، الايثار، المهارات المفاهيمية، المساندة، المدافعة، التصرف بشكل اخلاقي.
فاضل (2021)	الشفاء العاطفي، التمكين خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين على النمو، السلوك الأخلاقي.
العقدة (2022)	التواضع، التمكين، الايثار، الثقة، الرؤية، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح التصرف بأخلاق.
عبدالجليل (2022)	مساعدة المرؤوسين، التمكين، قيمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق المهارات المعرفية، المعالجة العاطفية.
الزهيري(2021)	الأصالة، التمكين، التواضع، الرعاية، الوقوف بجانب الآخرين.
الرفاعي(2020)	الاشراف، الواقعية، التواضع، الشجاعة، التسامح، المحاسبة، الدعم، التمكين.
أبو شريخ (2019)	التمكين، التواضع، الايثار، مساعدة المرؤوسين على النجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية.
أبو الغنم (2019)	الايثار، المحبة، التمكين، التواضع.
دهليزوغالي (2018)	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة الوظيفية، تطوير المجتمع.

من خلال الاطلاع على الجدول أعلاه تم استطلاع رأي عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الأبعاد حيث تم التركيز على الأبعاد التالية وجعلها أبعاداً أُسْتُنْد إليها عند تصميم أداة الدراسة، والتي ركزت عليها معظم الدراسات كما في الجدول السابق.

البُعد الأول: التمكين (Empowering)

يشير مفهوم التمكين إلى "عملية منح السلطة القانونيّة، أو تحويل السلطة إلى شخص ما، أو إتاحة الفرصة للقيام بعمل ما" (قنديل، 2008، ص98) بمعنى أن القائد الخادم يقوم بتقديم التسهيلات للعاملين معه ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة بأنفسهم ويدربهم على حل المشكلات

التي تواجههم، ويدربهم على معرفة متى وأين وكيف ينهون أعمالهم بالشكل الصحيح، بحيث يصبحون أكثر استقلالاً ومسؤوليةً فينفذون مهامهم طواعيةً وليس إجباراً مما يحقق الأهداف بشكل أفضل (Begzadeh & Nedaei, 2017).

البُعد الثاني: التصرف بأخلاق (Behaving Ethically)

القائد الخادم هو قائدٌ أخلاقيٌّ يثق به الجميع ويتعاملون معه بثقةٍ والتزامٍ و يُعد قدوةً ونموذجاً لجميع العاملين، يعامل الجميع بعدالةٍ ومساواةٍ، وصدقٍ وانصافٍ، وكلما زاد السلوك الأخلاقي في أي بيئة عملٍ يؤدي إلى مزيدٍ من الولاء والتميز التنظيمي والرضا الوظيفي أيضاً، وكلما قل النزاع الوظيفي وقلت الممارسات اللاأخلاقية (Burton, Peachey et al., 2017).

البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور (Helping Subordinate Grow)

يعمل القائد الخادم على الاهتمام بالعاملين معه فهو يوفر لهم التدريب والتوجيه اللازم لتنمو إمكانياتهم وتتطور معارفهم، وهو اهتمام حقيقي ينبع من داخل القائد لقناعته أنه خادم فاعل يحقق حاجات ومصالح العاملين، ويبدأ من تحديد الأهداف المهنية والشخصية لهم ثم يرسم خطة لتحقيق هذه الأهداف معهم، ويصبح تطويرهم أولوية، مما يحقق لهم ذواتهم ويساعدهم على النجاح والتطور الدائم مدفوعين برغبة ومحبة (Northouse, 2021).

البُعد الرابع: التواضع (Humility)

التواضع صفةٌ إنسانية راقيةٌ تعني أن القائد يقدم احتياجات العاملين على احتياجاته ويعاملهم بدون استعلاء أو تكبر، فهو يأخذ أيضاً بآرائهم ويستشيرهم مما يجعلهم قريبين منه بدون أي فجوات أو اختلافات، مما يساعد على الاستفادة من خبراتهم وهذا يدفعهم إلى الإنجاز بشكلٍ أفضل (السر، 2019).

البُعد الخامس: تطوير المجتمع (Community Development)

القائد الخادم قائدٌ واعٍ يمتلك نظرةً ورؤيةً إداريةً ثقافيةً، يُقدر عالياً أهمية المجتمع وأهمية العمل على تطويره ومساعدة أفراده، والانخراط في مناسباتهم والتعامل مع مشاعرهم واحتياجاتهم، ومن ثم تقديم المساعدة لمن يحتاجها كجزءٍ فاعلٍ في هذا المجتمع (أبوسيف وعبد الناصر، 2016).

الميزة التنافسية

يعد البقاء والنمو في ميادين العمل بكل مجالاته هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المنظمات والمؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها تنافس بقوة وتتميز عن باقي المنظمات، ومما لا شك فيه أن وجود قيادة واعية ومدركة ومتمكنة من جميع النواحي ستكون قادرة على تحقيق أعلى المستويات في مزاياها التنافسية، بالإضافة لذلك الوعي يجب أن تمتلك القيادة أساليب جديدةً معاصرة ومواكبة للتغيرات السريعة من جهة وللتحديات وللأزمات من جهة أخرى لتبقى تثبت وجودها وبقائها، وهنا وجب القول أن على المنظمات والمؤسسات المعاصرة السعي لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة لتلك المؤسسات الشبيهة بعملها، لجذب المستفيدين والزبائن وضمان استفادتهم المستمرة من خدمات هذه المنظمات، ومن أهم الأمور هو الاستثمار الأمثل لطاقات العاملين لديها وقدراتهم وأفكارهم، أي أن نجاحهم باستثمار رأس المال البشري والمادي معاً، ومن خلال اكتشاف مهاراتهم ومواهبهم ودعم ابداعهم وتسهيل تطبيق الأفكار الابتكارية لديهم (أبو شامة، 2015) حيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية من أهم اهتمامات القطاع التعليمي التربوي ومؤسساته خاصة للمدارس أي المرحلة قبل الجامعية، أي أن هذه المؤسسات أصبحت تتجه إلى زيادة التنافسية بينها لتحقيق فعالية كبيرة بالمخرجات والأداء الجيد (شهاب، 2013).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة أو المنظمة على تطبيق استراتيجيات معينة تجعلها الأفضل مقارنةً بمؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال، وقدرة هذه المؤسسة على البقاء والتفوق مدة أطول من مثيلاتها، من خلال وجود مجموعة من الخصائص المميزة لديها وتنفرد بها ويكون من الصعب محاكاتها (الزعبي، 2005) ويجب أن تتصف الخدمات المقدمة بالجودة العالية وتكون بمستوى أعلى مما يتوقعه المستفيدون، أي أن المنافع تكون تميّز بجميع الخدمات التعليمية مقارنة بالمنافسين (Keller & Kotler, 2016).

أهداف الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على تحقيقها

تحدد المؤسسات التربوية أهدافاً تساعد على تحقيق الميزة التنافسية والتي من خلالها تصل إلى المستوى المرغوب مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها لتتمكن من التميز والبقاء، وكسب المستفيدين ويتم ذلك من خلال إدخال أبعادٍ جديدةٍ للمزايا التنافسية لديها تضاف إلى مزاياها هذا بالإضافة إلى استهداف شريحة جديدة من المستفيدين وتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة، وصياغة أهداف جديدة، مستقبلية واستراتيجية بالإضافة لأهدافها المعروفة وباستخدام أساليب جديدة، وتشكيل مجالس استشارية على عدة مستوياتٍ ومن عدة أطراف لها علاقة بالمؤسسة للتشارك في تحديد الأهداف ورسم السياسات التسويقية والتربوية. والعمل على دراساتٍ عميقةٍ ومستفيضةٍ لسوق العمل بالرجوع إلى المؤسسات التعليمية والوزارات والهيئات والمنظمات المختلفة (Hamadat, 2021).

وأشار المغني (2019) إلى وجود نوعين من العوامل التي تؤثر على مدى تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة هما العوامل الخارجية: أي العوامل التي تتعلق بما هو خارج المؤسسة التعليمية مثل التغير الحاصل في حاجات العملاء والمستفيدين، والتغيرات التكنولوجية، وتأثير ذلك

على سرعة الرد والتواصل والاستجابة. العوامل الداخلية: أي العوامل التي تتعلق بما هو داخل المؤسسة التعليمية من تجهيزات وبنية تحتية وتكنولوجية وتجهيزات وأنشطة وبرامج ومناهج، بالإضافة للموارد المالية وطرق إدارتها.

معايير الميزة التنافسية

في دراسة (Tia et al،2016) تتعدد المعايير التي يجب أن تمتلكها المدارس لتحقيق الميزة التنافسية ومنها:

المعيار الأول: يتضمّن المدخلات، مثل اختيار الطلبة بدقة باستخدام معايير وإجراءات محددة، والتي تشمل التحصيل التعليمي المتفوق، والاختبارات البدنية إذا لزم الأمر.

المعيار الثاني: المرافق والبنية التحتية، التي توفرها المدارس لتلبية احتياجات التعلم لطلبتها، وكذلك لتوجيه اهتماماتهم ومواهبهم، سواء في الأنشطة المنهجية أو اللامنهجية.

المعيار الثالث: يتضمن بيئة تعليمية، تفضي إلى تطوير المزايا المحتملة إلى مزايا حقيقية في كل من البيئة المادية والاجتماعية النفسية.

المعيار الرابع: المعلمين والعاملين في مجال التعليم، ويجب أن يكونوا متفوقين، من حيث إتقان الموضوع، وطرائق التدريس، والالتزام في تنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف.

المعيار الخامس: أن تكون المناهج الدراسية مطوّرة، لتتناسب مع متطلبات المتعلمين وسوق العمل.

دور مدير المدرسة في تحقيق الميزة التنافسية

يساهم مدير المدرسة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية كلما زاد امتلاكه لأخلاقيات المهنة، وتمسك بالتقاليد والأخلاق النبيلة، وأن يكون أنموذجاً وقدوة لمن حوله، بالإضافة إلى النزاهة وقوة الشخصية، ويمتلك مهارات قيادية مميزة ورؤية عميقة للتغيير والتطوير والانجاز، والقدرة على ضبط النفس وضبط الانفعالات، والقدرة على حل المشكلات، والإبداع في الأفكار، والروح المعنوية العالية (Nurhalima and Mardianah, 2020).

كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عوامل عدة، من أبرزها (Dash, 2013):

- الأداء المتفوق: وغالباً ما يتم تقييمه من حيث زيادة عوائد الأرباح مقابل جودة الخدمات والإيرادات وانخفاض التكاليف وزيادة الحصة السوقية.
- الاستراتيجية: وتشير إلى خطة العمل التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.
- الكفاءات الأساسية: التي تشير إلى قدرة المؤسسة على بناء الكفاءات الأساسية القائمة على المعرفة والاستفادة منها.
- الابتكار: ويعني أنه يجب على المؤسسة تطوير مبادرات جديدة باستمرار من أجل الابتكار بشكل أسرع من المنافسين.
- التنسيق: ويشير إلى الطريقة التي يتم بها تنسيق الأنشطة والأعمال والخدمات داخل المؤسسة.
- الاستجابة: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية.

أبعاد الميزة التنافسية

يلاحظ أن هناك تفاوتاً بين الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، تم حصرها ضمن

الجدول أدناه وفقاً لهذه الدراسات:

الجدول (2-2)

أبعاد الميزة التنافسية في الدراسات السابقة

الدراسة	أبعاد الميزة التنافسية
مساعفة (2022)	جدول الخدمات التعليمية، الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية.
الغليقة (2021)	الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية والتطوير المهني، المعرفة، السوقية التجهيزات التقنية.
طنطاوي (2021)	الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الابداع.
المناصير (2020)	جودة الخدمة السمعة، الابداع، الاستجابة لحاجات العملاء.
شرايحة (2020)	جدول الخدمات التعليمية، الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية.
جوهر (2020)	القيمة المدركة لدى العميل، التميز، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية.
العجمي وعابنة (2020)	القيادة، الموارد البشرية، الجودة، التكنولوجيا.
حارون (2019)	الكفاءة، الجودة، الاستجابة، المرونة.
ابو سيف وعبد الناصر (2019)	التوجه نحو التسوق المدرسي، تمكين المستفيدين.
صالح (2018)	الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، البيئة التنظيمية، صورة الخدمة التعليمية.
الصلاحات (2017)	الكفاءة، الجودة، الابداع، الاستجابة للعملاء، المرونة.

من خلال الاطلاع على الجدول أعلاه تم استطلاع رأي عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الأبعاد الأهم والواجب دراستها حيث تم التركيز على الأبعاد التالية وجعلها أبعاداً أُستند إليها عند تصميم أداة الدراسة. والتي ركزت عليها معظم الدراسات كما في الجدول السابق.

البعد الأول: الجودة، أي تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وأقل عيوب، والعمل على تحسين هذه الخدمات باستمرار وبشكل يواكب المستجدات ويعطي أفضل النتائج.

البعد الثاني: الموارد المادية، ويهتم في توفير أفضل وأعلى التجهيزات مثل المرافق المجهزة والمعدات والمختبرات والتكنولوجيا والانترنت والوسائل التعليمية والغرف الصفية المتطورة.

البعد الثالث: الموارد البشرية، حيث يمكن اعتبار الإدارة والمعلمين والموظفين جميعهم من عناصر الموارد البشرية والتي يقع على عاتقها العبء الأكبر لتحقيق الميزة التنافسية من حيث قدراتهم ومميزاتهم والكفايات التي يمتلكونها ومدى تمكينهم ومواكبتهم للتطورات في المجالات التي يعملون بها، ومدى الإبداع والتميز الذي يعملون به.

البعد الرابع: الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية، والتي تعني قدرة المؤسسة التعليمية أو المدرسة على تقديم الخدمات التي يرغب بها المستفيدون بأفضل وأعلى جودة بما يلبي حاجاتهم وطموحاتهم ويتناسب مع رغباتهم، بالسرعة والجودة المطلوبة (الصلاحيات، 2017).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات في محورين: المحور الأول يتناول الدراسات التي بحثت في مجال القيادة الخادمة، والمحور الثاني يتناول الدراسات التي بحثت في مجال الميزة التنافسية، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وعقبت الباحثة على هذه الدراسات، من خلال مقارنتها بالدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة والعينة، وأدوات الدراسة، ومتغيراتها ونتائجها.

الدراسات المتعلقة في مجال القيادة الخادمة

هدفت دراسة أبو الغنم (2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، طبقت على عينة (234) من المعلمين و(31) من المساعدين تم اختيارهم عشوائياً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة كانت متوسطة ودرجة المناخ

التنظيمي أيضا كانت متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.

وهدف دراسة أبو شريخ (2019) إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين وتم استخدام المنهج الوصفي وتم توظيف استبانة من محورين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي طبقت على عينة عشوائية من المساعدين عددهم (222)، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتفعة من وجهة نظر المساعدين، وأيضا درجة ممارسة الأداء الوظيفي مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة الرفاعي (2020) إلى تحديد درجة توفر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، وكانت العينة (263) معلماً، وكانت النتائج تشير إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية بمستوى مرتفع، وأن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام جاءت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وهدف دراسة فاضل (2021) إلى قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن والبالغ عددها 3 شركات، وطبقت على عينة من (315) موظف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، تم توظيف استبانة كأداة للدراسة وتوصلت إلى وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن.

هدفت دراسة العقدة (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة في العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وبلغ حجم العينة (378) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ووظفت الاستبانة كأداة للدراسة، وأفادت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، وحاز مجال التصرف بأخلاق على المركز الأول كأعلى تقدير وفق استجابات العينة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الجنس والسلطة المشرفة وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة السواعير (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مادبا للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عشوائية من المعلمين بلغت (354) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري مدارس مادبا، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة Brohi et al. (2018) والتي أجريت في مدارس خاصة وحكومية بالباكستان لدراسة تأثير القيادة الخادمة على رغبة المعلمين في ترك وظائفهم بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال العامل النفسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانات على (255) معلماً ومعلمة ومن ابرز نتائجها أن استخدام نمط القيادة الخادمة يقلل من رغبة المعلمين في ترك وظائفهم بشكل مباشر، كما نتج عنها أن الأمان النفسي في بيئة العمل عمل كوسيط للعلاقة.

وهدفت دراسة Ghalavi & Nastiezaie (2020) إلى البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ودور التمكين النفسي كوسيط في ايران بمدينة زاهدان، استخدم المنهج الوصفي المسحي واستهدفت عينة عشوائية مكونة من (756) معلماً ومعلمة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ومن أهم نتائجها أن القيادة الخادمة لها علاقة ايجابية وهامة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال عامل التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة Dami, et al. (2022) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والرضى عن الحياة في المدارس الحكومية الثانوية في اندونيسيا والرضى الوظيفي كوسيط بينهما، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق البحث على عينة تتكون من 77 مديراً لـ 77 مدرسة حكومية ثانوية وعلى عينة (522) معلماً فيها أيضاً، ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة أثرت بشكل ايجابي ومهم على مدى رضا المعلمين عن حياتهم وعن حياتهم المهنية، وأن عامل الرضا عن الحياة المهنية يعتبر وسيطاً مهماً لرضى المعلمين عن حياتهم إذا كانوا في بيئة تطبق بها أبعاد القيادة الخادمة.

وهدفت دراسة Zainab et al. (2022) والتي أجريت في جامعة الباكستان إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة على انخراط أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ودور المناخ النفسي كوسيط في العلاقة، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي وتم توزيع الاستبانات على (276) عضو هيئة تدريس، ونتج عن الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن لنمط القيادة الخادمة أثر بشكل ايجابي ومباشر على انخراط أعضاء هيئة التدريس في العمل وخلق لديهم بيئة جعلتهم أكثر اخلاصاً ودافعية، وأن المناخ النفسي في الجامعة عمل كوسيط غير مباشر للعلاقة بين القيادة الخادمة وانخراط أعضاء الهيئة التدريسية.

الدراسات المتعلقة في مجال الميزة التنافسية

هدفت دراسة صلاح الدين (2018) إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس مسقط واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبق على 9 مدرء و11 مساعد، و262 معلم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية كانت ضعيفة، وهناك فروق تعزى لمتغير نوع المدرسة ولصالح المدارس الحكومية في محور الموارد البشرية والتميزة، ومحور البيئة التنظيمية.

هدفت دراسة شرايحة (2020) إلى التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (390) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة في عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأيضاً درجة تحقيق الميزة التنافسية مرتفعة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوزيعية والميزة التنافسية.

هدفت دراسة المناصير (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 300 معلم ومعلمة تم

اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداتين، أحدهما لقياس درجة توافر الجدارة التنظيمية، والثانية لمعرفة مستوى الميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن درجة توافر الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. وأن مستوى الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بالعمل على توفير مناخات للعلاقات الايجابية في المدرسة يسهم في تميزها بتقديم خدماتها التعليمية عن الآخرين، واستفادة المدير من علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تميزها وتقديم المنافع المتميزة فيها مقارنة بالمنافسين.

هدفت دراسة العجمي وعبابنة (2020) إلى الكشف عن واقع الميزة التنافسية للمدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ووظف استبانة ضمن 4 مجالات وزعت على عينة عددها (190) مديراً ومديرة، وكانت نتائج البحث قد أشارت إلى أن درجة تقدير الميزة التنافسية متوسطة من وجهة نظر المديرين، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع الميزة التنافسية تعزى للجنس بجميع الأبعاد.

هدفت دراسة سلامة (2021) إلى التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية في مجال التعليم، وتحديد مجالاتها في المدارس الدولية المصرية، والوقوف على واقع تنافسية المدارس الابتدائية الحكومية في مصر من خلال التقارير الدولية والمحلية المختلفة، والتعرف على معوقات

الميزة التنافسية، وتحديد مقترحات اجرائية للاستفادة من تجربة المدارس الدولية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية، استخدم المنهج الوصفي من خلال استطلاع رأي الخبراء ووظف استبانة خاصة لهذا الغرض، أما بالنسبة للعينة فكانت 14 أستاذاً جامعياً من 4 جامعات مصرية و10 خبراء عاملين بوزارة التربية والتعليم و6 خبراء عاملين في قسم ضمان جودة التعليم و15 باحثاً وخبيراً في المركز القومي للبحوث والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من المقترحات الإجرائية التي من الواجب تطبيقها لتطوير المدارس الابتدائية وتساهم بتحقيق الميزة التنافسية لديها مثل تطوير نظام الجودة واستثمار التكنولوجيا وتطوير الموارد المادية والبشرية.

هدفت دراسة الغليقة (2021) إلى تحديد درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية في الرياض السعودية، كما هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تحد من القدرة على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، وإلى تقديم أبرز المقترحات التي قد تساهم في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر القيادات فيها، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس العالمية بنين بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (330) قائداً، وبلغت عينة الدراسة (177) قائداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن استجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقةٍ عاليةٍ، واتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطةٍ على عبارات محور معوقات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة،

كما اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجةٍ عاليةٍ على أهم المقترحات التي قد تسهم في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة.

هدفت دراسة Koyuncu et al. (2014) والتي أجريت على فنادق 4 و 5 نجوم في تركيا إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة على جودة الخدمات والميزة التنافسية حيث استخدم الباحث نمط الدراسة الوصفية من خلال استبانة وزعت على (221) موظفاً من موظفي الخط الأمامي، ونتج عنها أن الموظفين الذين تم الاشراف عليهم من مديرين أو مشرفين يستخدمون نمط القيادة الخادمة كان لديهم مستوى أعلى من جودة الخدمات، وأوصى البحث أن زيادة جودة الخدمات يزيد من الميزة التنافسية للفنادق.

وفي دراسة Mahdi & Almsafir (2014) والذي طبق كبحث كمّي أجري على 44 جامعة خاصة في العراق تم فيها استهداف 540 موظفاً من الطواقم الأكاديمية الذين يشغلون وظائف قيادية للإجابة على استبيان مخصص لذلك. هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة بين قدرات القيادة الاستراتيجية وديمومة الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، نتج عن البحث وجود تأثير إيجابي مهم لتطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في تحسين ورفع الميزة التنافسية وديمومتها، وبرزت أهمية تطوير رأس المال البشري والرأسمالية الاجتماعية على الميزة التنافسية وديمومتها.

هدفت دراسة Ekaale et al. (2017) لاكتشاف تأثير الابتكار على الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية في مقاطعة غرب بوكوت في كينيا، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبيان يحتوي على بيانات كمية ونوعية من عينة الدراسة التي ضمت 45 شخصاً من 9 مدارس ثانوية حكومية، ضمت مديري المدارس ومدرسين وطلبة ولجان في وزارة التربية والعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الابتكار في التعليم يزيد من تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة Anning-Dorson (2018) لإيجاد كيفية صناعة الميزة التنافسية من خلال الابتكار وباستخدام نمط القيادة التنظيمية كوسيط، تم جمع العينات من قطاعات الخدمات من شركتين ناشئتين في الهند وغانا باستخدام المقابلات للمدراء في الشركتين للحصول على المعلومات ولتقييم كفاءة كل منهم، وتم استهداف 336 شريك جمعت منهم المعلومات من غانا بواسطة الاستبيان، و408 عامل خدمات في مدرسة أعمال رائدة بالهند وجدت الدراسة أن الابتكار يؤثر بشكل ايجابي وكبير على الميزة التنافسية في المنطقتين ويعتبر المحدد الأهم للميزة التنافسية.

هدفت دراسة Hamadat (2021) والتي أجريت على (312) قائداً تربوياً في مديريات التربية والتعليم في الأردن إلى دراسة تأثير (تطوير مقترح قواعد إدارية) لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية، ووظف استبانة خاصة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد نتج عن الدراسة أهمية وجود مؤشرات الميزة التنافسية في القطاع التعليمي الأردني، ووضع الباحث 30 مؤشراً للميزة التنافسية وتم تقسيمها إلى 4 أبعاد رئيسية ومنها استخدام القواعد الإدارية في مؤسسات التعليم الأردنية، وأهمية تحفيز القادة التربويين ومنشئي البرامج التعليمية والتدريبية للالتزام بتلك القواعد.

هدفت دراسة Rosi et al. (2022) إلى البحث في إيجاد العلاقة بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة لمدرستين في اندونيسيا، واستخدم المنهج النوعي من خلال المراقبة والملاحظة والمقابلات، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد عدة عوامل لها تأثير على الميزة التنافسية من أهمها: استخدام أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، وتحليل الاحتياجات الخدمية، وبناء بيئة ذات جودة في التدريب، واستخدام نظام المكافأة والعقاب.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يلاحظ ما يلي:

- بالنسبة للمنهج المستخدم في الدراسات، أغلب الباحثين استخدم المنهج الوصفي المسحي وتمت الاستعانة باستبانة خاصة تم بناءها لقياس أبعاد القيادة الخادمة أو ابعاد الميزة التنافسية مثل دراسة (العقدة، 2022؛ السواعير، 2022؛ فاضل، 2021؛ الرفاعي، 2020؛ أبو الغنم، 2019؛ أبوشريخ، 2019؛ الغليفة، 2021؛ شرايحة، 2020؛ سلامة، 2021) إلا أنه يوجد باحثين آخريين استخدموا المنهج النوعي والذين اعتمدوا على المقابلات والملاحظات ودراسة الحالة للوصول إلى النتائج مثل دراسة (Anning, 2018; Rosi, 2022).

- بالنسبة للعينة والمجتمع والمكان الذي طبقت عليه الدراسات، نلاحظ أن معظم الدراسات تم تطبيقها في مدارس حكومية وثانوية وجامعات وبعض المنشآت الصناعية مثل شركات الاتصالات أو المستشفيات ومديريات التربية وغيرها، وطبقت العينة على شريحة مناسبة من المعلمين أو المدراء والمساعدين والموظفين والخبراء العاملين في مجال التربية والتعليم أو الأكاديميين في الجامعات والمؤسسات التربوية سواء بالأردن أو في بعض الدول العربية والأجنبية.

- ومن حيث الأهداف والنتائج، نلاحظ أن جميع الدراسات أثبت وجود ارتباط بين نمط القيادة الخادمة ومجالات أخرى مثل السلوك والالتزام الوظيفي، والتميز التنظيمي والتنمية المهنية، والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ومستوى الرضى عن الحياة ومستوى الانخراط بالوظيفة ومعدل البقاء فيها والشعور بالأمان الوظيفي، وجميعها مجالات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنمط القيادة الخادمة ويزيد من درجة ممارسة هذا النمط بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وهذا يعني

بشكل واضح أهمية ممارسة نمط القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية والمدارس بشكل خاص.

- أما الدراسات التي تناولت درجة تحقيق الميزة التنافسية، فقد جاءت نتائج الدراسات السابقة لتدلل على وجود ارتباط متوسط إلى كبير بنمط القيادة سواء كانت قيادة خادمة أو توزيعية أو استراتيجية أو قيادة مدرسية، وإن تطبيق معايير الجودة وتحفيز القيادات وتوفير التدريب والتشجيع على الابتكار، كل ذلك يزيد من تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس.

واستفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخدمت نفس المنهج (الوصفي المسحي)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحديد الأبعاد بعد دراسة مستفيضة لأهم الأبعاد المرتبطة بهدف الدراسة بعد الرجوع لآراء الخبراء والمختصين، إلا أنها تميزت بدراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والميزة التنافسية في المدارس الخاصة تحديداً في لواء الجامعة في العاصمة عمان، والتي لم تطرق سابقاً حسب علم واطلاع الباحثة، حيث إن تأثير الميزة التنافسية في الأردن يظهر بشكل أكبر في القطاع الخاص وجاء التركيز على المجالين على اعتبار أنهما متغيرين إداريين حديثين في الأوساط التربوية. وطبقت على معلمين ومعلمات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في هذه الدراسة من حيث منهجها ومجتمعها وعينتها، كما يتناول أيضاً وصفاً لأداتها، والإجراءات والمعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (7827) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022.

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة، والذين تم تحديد عددهم وفق جداول كيرجي ومورجن، وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (3-1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1-3)
توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	48	13%
	أنثى	322	87%
	المجموع	370	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	269	73%
	دراسات عليا	101	27%
	المجموع	370	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	126	34%
	10 سنوات فأكثر	244	66%
		370	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة ممثلة لجميع المتغيرات والفئات، بحيث اشتملت على الإناث والذكور من حيث الجنس، وأن أغلبهم بنسبة 87% من الإناث، وعلى أفراد لديهم مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس والدراسات العليا، كان أغلبهم بنسبة 73% من حملة البكالوريوس، وأيضاً من لهم خبرات أقل وأكثر من 10 سنوات، كان أغلبهم بنسبة 66% من أصحاب الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات فأكثر.

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء: الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية لخصائص أفراد العينة، والثاني يتعلق بالقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى

عدد من الدراسات، وتم توزيع هذا الجزء على خمسة أبعاد: التمكين، والتصرف بأخلاق، ومساعدة المرؤوسين على التطور، والتواضع، وتطوير المجتمع.

أما الجزء الثالث فتناول الميزة التنافسية وتم تطويره بالاستعانة بعدد من الدراسات ذات العلاقة، وتم توزيع هذا الجزء على أربعة أبعاد: الجودة، والموارد المادية، والموارد البشرية، والاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (92) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الخادمة من (53) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالميزة التنافسية من (39) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية، والمناهج، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين، الملحق (2) لإبداء آرائهم في انتماء ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الخادمة إلى (43) فقرة بعد حذف 10 فقرات، أما الجزء الثاني من الأداة المتعلق بالميزة التنافسية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (29) فقرة بعد حذف 10 فقرات، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (72) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية. والجدول (2-3) يبين الأداة بجزأها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2-3)

مجالات الاستبانة بجزأيا وعدد فقراتها وأرقامها

المجال	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
التمكين	9	9-1
التصرف بأخلاق	8	17-10
مساعدة المرؤوسين على التطور	10	27-18
التواضع	8	35-28
تطوير المجتمع	8	43-36
القيادة الخادمة	43	43-1
الجودة	7	50-44
الموارد المادية	7	57-51
الموارد البشرية	7	64-58
الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية	8	72-65
الميزة التنافسية	29	72-44

تصحيح الأداة

اعتمدت الاستبانة تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: القيادة الخادمة، والميزة التنافسية، حيث حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة الخادمة وهي: أوافق بشدة وتعطى الوزن (5)، أوافق وتعطى الوزن (4)، أوافق إلى حد ما وتعطى الوزن (3)، لا أوافق وتعطى الوزن (2)، لا أوافق بشدة وتعطى الوزن (1). وخمسة مستويات لدرجة الميزة التنافسية وهي: أوافق بشدة وتعطى الوزن (5)، أوافق وتعطى الوزن (4)، أوافق إلى حد ما وتعطى الوزن (3)، لا أوافق وتعطى الوزن (2)، لا أوافق بشدة وتعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تم اعتماد طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج - الحد الأدنى للتدرج / عدد المستويات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3 / 1 - 5 =$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00-2.33).

درجة متوسطة من (2.34-3.67).

درجة مرتفعة من (3.68-5.00).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي

تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء القيادة الخادمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين

الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء الميزة التنافسية، ويبين الجدول

(3-3) قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الخادمة مع المجال ومع الاستبانة ككل. ويبين الجدول

(4-3) قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع المجال مع الاستبانة ككل.

الجدول (3-3)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (القيادة الخادمة)

التواضع			مساعدة المروّسين على التطور			التصرف بأخلاق			التمكين			تطوير المجتمع		
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	ر	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	ر	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	ر	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	ر	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	ر
**0.622	**0.774	1	**0.621	**0.79	1	**0.77	**0.722	1	**0.893	**0.897	1	**0.545	**0.644	1
0.258	**0.686	2	**0.821	**0.926	2	**0.744	**0.769	2	**0.809	**0.811	2	**0.583	**0.622	2
*0.442	**0.631	3	**0.787	**0.773	3	**0.574	**0.674	3	**0.807	**0.82	3	**0.776	**0.883	3
**0.54	**0.8	4	**0.804	**0.911	4	**0.664	**0.738	4	**0.637	**0.739	4	**0.684	**0.803	4
**0.647	**0.858	5	**0.737	**0.817	5	**0.582	**0.606	5	**0.698	**0.771	5	*0.501	**0.557	5
**0.681	**0.881	6	**0.724	**0.877	6	**0.774	**0.85	6	**0.599	**0.626	6	0.242	*0.405	6
**0.655	**0.83	7	**0.69	**0.807	7	**0.674	**0.701	7	**0.686	**0.787	7	**0.773	**0.789	7
**0.634	**0.703	8	**0.778	**0.889	8	**0.909	**0.888	8	**0.681	**0.807	8	**0.691	**0.701	8
						**0.847	**0.805	9				**0.819	**0.765	9
						**0.735	**0.76	10						

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (3-4)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (الميزة التنافسية)

الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية			الموارد البشرية			الموارد المادية			الجودة		
معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	ر	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	ر	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	ر	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	ر
**0.874	**0.77	1	**0.91	**0.913	1	**0.936	**0.934	1	**0.758	**0.689	1
**0.888	**0.804	2	**0.742	**0.682	2	**0.859	**0.811	2	**0.89	**0.863	2
**0.885	**0.805	3	**0.683	**0.605	3	**0.818	**0.7	3	**0.85	**0.863	3
**0.906	**0.724	4	**0.838	**0.811	4	**0.936	**0.902	4	**0.864	**0.834	4
**0.74	**0.621	5	**0.856	**0.893	5	**0.934	**0.914	5	**0.761	**0.734	5
**0.884	**0.745	6	**0.78	**0.698	6	**0.737	**0.691	6	**0.88	**0.783	6
**0.751	**0.792	7	**0.816	**0.808	7	**0.87	**0.841	7	**0.881	**0.85	7
									**0.895	**0.847	8

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)

للاتساق الداخلي بين الفقرات، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينتها

بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وبيّن الجدول (3-5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة

كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (5-3)
معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
التمكين	9	0.864
التصرف بأخلاق	8	0.909
مساعدة المرؤوسين على التطور	10	0.911
التواضع	8	0.941
تطوير المجتمع	8	0.900
القيادة الخادمة	43	0.972
الجودة	7	0.924
الموارد المادية	7	0.905
الموارد البشرية	7	0.945
الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية	8	0.941
الميزة التنافسية	29	0.977

يبين الجدول (5-3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.864-0.941)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.972)، لأداة القيادة الخادمة وتراوحت معاملات الثبات لأداة الميزة التنافسية بين المجالات (0.905-0.945) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.977).

إجراءات الدراسة

1. تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بموضوع القيادة الخادمة والميزة التنافسية.

2. تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين ومشرف الدراسة للتأكد من صدق المحتوى، وتم تعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.

3. تم التأكد من صدق البناء فيما يتعلق باختبار بيرسون.
4. تم التأكد من الثبات (الاتساق الداخلي) فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
6. تم تفريغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وتمت عملية المعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
7. تم تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الثاني.
- تم استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة بالعاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة القيادة الخادمة وبوضّح الجدول (1-4) هذه النتائج.

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة (مرتبة تنازلياً)

رقم	البُعد	ترتيب البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	مساعدة المرؤوسين على التطور	1	3.91	0.83	مرتفعة
2	التصرف بأخلاق	2	3.89	0.87	مرتفعة
1	التمكين	3	3.85	0.83	مرتفعة
4	التواضع	4	3.84	0.94	مرتفعة
5	تطوير المجتمع	5	3.73	0.82	مرتفعة
	الكلي		3.88	0.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (1-4) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في

لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.88) وبانحراف معياري (0.79)، فقد حاز بُعد مساعدة

المرؤوسين على التطور على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.83)

وبدرجة موافقة مرتفعة، كما حلّ ثانياً بُعد التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف

معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، أما ثالثاً جاء بُعد التواضع بمتوسط حسابي (3.85)

وبانحراف معياري (0.83) ودرجة موافقة مرتفعة، ورابعًا جاء بُعد التمكين بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.94) ودرجة موافقة مرتفعة، وأخيرًا حل بُعد تطوير المجتمع بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بالأبعاد منفردة

البُعد الأول: التمكين: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (2-4):

الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد التمكين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	يزود المدير المعلمين بالمستجدات التربوية	4.04	0.92	مرتفعة
2	9	يدعم المدير روح المبادرة لدى المعلمين	4.01	0.96	مرتفعة
3	8	يستثمر المدير مواهب معلميه في العمل المدرسي	4.01	0.99	مرتفعة
4	3	يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم القيادية	3.89	1.01	مرتفعة
5	2	يدعم المدير المعلمين بما يحقق أهدافهم	3.85	1.04	مرتفعة
6	4	يظهر المدير الثقة بالمعلمين	3.84	1.02	مرتفعة
7	6	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين	3.79	1.03	مرتفعة
8	7	يدير المدير معلميه على مهارات حل المشكلات	3.73	1.09	مرتفعة
9	1	يأخذ المدير بآراء المعلمين عند صنع القرارات	3.46	1.13	متوسطة
الكلي			3.85	0.83	مرتفعة

يتضح من الجدول (2-4) أن المتوسط الحسابي لفقرات التمكين ككل بلغ (3.85) وبانحراف

معياري (0.83)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.46-4.04).

إذ جاءت الفقرة (5): يزود المدير المعلمين بالمستجدات التربوية، في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (4.04)، وبانحراف معياري (0.92)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (9): يدعم المدير روح المبادرة لدى المعلمين، والفقرة (8): يستثمر المدير مواهب معلميه في العمل المدرسي، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.01) لكليهما، وبانحراف معياري (0.96)، (0.99) على التوالي، ودرجة موافقة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة: (7): يدرّب المدير معلميه على مهارات حل المشكلات، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (1.09) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (1): يأخذ المدير بآراء المعلمين عند صنع القرارات، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري (1.13) ودرجة موافقة متوسطة.

البُعد الثاني: التصرف بأخلاق: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (3-4):

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد التصرف بأخلاق

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	يحافظ المدير على أسرار العمل	4.10	0.97	مرتفعة
2	8	يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين	4.03	1.04	مرتفعة
3	4	يلتزم المدير بمدونة السلوك الخاصة بالمهنة	3.94	0.96	مرتفعة
4	3	يتعامل المدير مع المعلمين بمصادقية	3.90	1.00	مرتفعة
5	6	يشارك المدير زملاءه بمناسباتهم الاجتماعية	3.89	1.01	مرتفعة
6	1	يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة وشفافية	3.80	1.08	مرتفعة
7	5	يطبق المدير التعليمات على جميع العاملين بعدالة	3.75	1.19	مرتفعة
8	2	يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة	3.68	1.03	مرتفعة
		الكلي	3.89	0.87	مرتفعة

يتضح من الجدول (3-4) أن المتوسط الحسابي لفقرات التصرف بأخلاق ككل بلغ (3.89)

وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.68-4.10).

إذ جاءت الفقرة (7): يحافظ المدير على أسرار العمل، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.97)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (8): يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (1.04)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (5): يطبق المدير التعليمات على جميع العاملين بعدالة، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (1.19) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (2): يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة مرتفعة.

البُعد الثالث: مساعدة الرؤوسين على التطور: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-4):

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد مساعدة الرؤوسين على التطور

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	يوضح المدير المهام المطلوبة من كل موظف	4.15	0.87	مرتفعة
2	2	يوضح المدير الاهداف العامة للمدرسة	4.11	0.89	مرتفعة
3	5	يتابع المدير مدى تحقق الاهداف المحددة من العاملين	3.98	0.91	مرتفعة
4	9	يشجع المدير المعلمين على الابداع	3.95	1.03	مرتفعة
5	4	يوظف المدير مهارات الاتصال الفعال	3.93	0.94	مرتفعة
6	8	يحرص المدير على التنمية المهنية للعاملين	3.89	0.98	مرتفعة
7	1	يوفر المدير التدريب المهني المتخصص للعاملين	3.88	0.99	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	7	يُتيح المدير للمعلمين المتميزين الارتقاء بالسلم الوظيفي	3.87	1.06	مرتفعة
9	6	يحتفل المدير بإنجازات المعلمين	3.87	1.07	مرتفعة
10	10	يمنح المدير المعلمين المتميزين مكافآت تناسب انجازاتهم.	3.45	1.21	متوسطة
		الكلية	3.91	0.83	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-4) أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد مساعدة الرؤوسين على التطور ككل بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.83)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.45-4.15).

إذ جاءت الفقرة (3): يوضح المدير المهام المطلوبة من كل موظف، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): يوضح المدير الاهداف العامة للمدرسة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (7): يُتيح المدير للمعلمين المتميزين الارتقاء بالسلم الوظيفي، والفقرة: (6): يحتفل المدير بإنجازات المعلمين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.87) لكليهما، وبانحراف معياري (1.06، 1.07) على التوالي ودرجة موافقة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة: (10): يمنح المدير المعلمين المتميزين مكافئات تناسب انجازاتهم، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبانحراف معياري (1.21) ودرجة موافقة متوسطة.

البُعد الرابع: التواضع: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-5).

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد التواضع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	يفتخر المدير بإنجازات العاملين	4.08	0.97	مرتفعة
2	8	يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالمدرسة	4.06	0.99	مرتفعة
3	6	يعتبر المدير نفسه أنه جزء من الفريق بالمدرسة	3.99	1.03	مرتفعة
4	1	يتعامل المدير بتواضع مع العاملين	3.99	1.03	مرتفعة
5	7	يراجع المدير أداؤه وقراراته بشجاعة	3.73	1.14	مرتفعة
6	4	يستخدم المدير الاقناع والمنطق للتأثير على الآخرين	3.70	1.11	مرتفعة
7	5	يتعامل المدير بأسلوب ديمقراطي مع العاملين	3.70	1.15	مرتفعة
8	3	يتقبل المدير النقد الموجه اليه بصدر رحب	3.45	1.23	متوسطة
		الكلي	3.84	0.94	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-5) أن المتوسط الحسابي لفقرات التواضع ككل بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.94)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.45-4.08).

إذ جاءت الفقرة (2): يفخر المدير بإنجازات العاملين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.97)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (8): يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالمدرسة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (4): يستخدم المدير الاقناع والمنطق للتأثير على الآخرين، والفقرة: (5): يتعامل المدير بأسلوب ديمقراطي مع العاملين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.70) لكليهما، وبانحراف معياري (1.11، 1.15) على التوالي ودرجة

موافقة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة: (3): يتقبل المدير النقد الموجه اليه بصدر رحب، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبانحراف معياري (1.23) ودرجة موافقة متوسطة.

البُعد الخامس: تطوير المجتمع: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-6):

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد تطوير المجتمع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يحرص المدير على التشاركية مع المجتمع المحلي	3.98	0.91	مرتفعة
2	2	يستثمر المدير خبرات المجتمع المحلي لتقديم أنشطة مدرسية	3.89	0.95	مرتفعة
3	4	يوظف المدير التواصل الفعال مع المجتمع المحلي	3.84	0.90	مرتفعة
4	3	يشجع المدير المعلمين على العمل التطوعي	3.83	0.94	مرتفعة
5	8	يعتبر المدير أن خدمة المجتمع جزءا من مهامه وواجباته	3.69	0.99	مرتفعة
6	6	يساهم المدير في تطوير امكانيات وقدرات المجتمع المحلي	3.65	0.99	متوسطة
7	5	يشارك المدير في حل المشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي	3.52	1.03	متوسطة
8	7	يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية في المجتمع المحلي	3.50	1.04	متوسطة
		الكلية	3.73	0.82	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-6) أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد تطوير المجتمع ككل بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.98-4.10).

إذ جاءت الفقرة: (1): يحرص المدير على التشاركية مع المجتمع المحلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبانحراف معياري (0.91) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): يستثمر المدير خبرات المجتمع المحلي لتقديم أنشطة مدرسية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبانحراف معياري (0.95) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (5): يشارك المدير في حل المشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (7): يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية في المجتمع المحلي، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (1.04) ودرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لكل بُعد بمفرده وللاستبانة ككل. وذلك كما هو مبين في الجداول (4-7):

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

رقم	البُعد	ترتيب البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية	4	3.82	0.79	مرتفعة
1	الجودة	3	3.78	0.84	مرتفعة
2	الموارد المادية	2	3.74	0.87	مرتفعة
3	الموارد البشرية	1	3.72	0.89	مرتفعة
	الكلية		3.76	0.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-7) أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.76) وبانحراف معياري (0.79)، فقد حاز بُعد الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما حل ثانياً بُعد الجودة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.84)، ودرجة موافقة مرتفعة، أما ثالثاً جاء بُعد الموارد المادية بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.87) ودرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً جاء بُعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بالأبعاد منفردة

البُعد الأول: الجودة: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-8):

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد الجودة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	يضع المدير خطة استراتيجية لضمان الجودة في المدرسة	3.89	0.93	مرتفعة
2	4	ينظم المدير البرامج التي تؤدي إلى جودة العمل في المدرسة	3.86	0.91	مرتفعة
3	1	ينشر المدير ثقافة الجودة بين العاملين	3.84	0.93	مرتفعة
4	3	يضع المدير مؤشرات أداء لضمان الجودة في المدرسة	3.81	0.96	مرتفعة
5	5	يسعى المدير إلى تقديم خدمات تطويرية للعاملين في المدرسة	3.79	0.95	مرتفعة
6	6	يوفر المدير أدوات علمية لقياس رضى المستفيدين من الخدمات التعليمية	3.64	1.03	متوسطة
7	7	تمتلك المدرسة فريقاً لضمان الجودة والتطوير	3.63	1.07	متوسطة
		الكلية	3.78	0.84	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-8) أن المتوسط الحسابي لفقرات الجودة ككل بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.84)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.63-3.89).

إذ جاءت الفقرة (2): يضع المدير خطة استراتيجية لضمان الجودة في المدرسة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبانحراف معياري (0.93)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (4): ينظم المدير البرامج التي تؤدي إلى جودة العمل في المدرسة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.91)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (6): يوفر المدير أدوات علمية لقياس رضى المستفيدين من الخدمات التعليمية، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (7): تمتلك المدرسة فريقاً لضمان الجودة والتطوير، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.07) ودرجة موافقة متوسطة.

البُعد الثاني: الموارد المادية: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-9):

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد الموارد المادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً	4.06	1.06	مرتفعة
2	3	يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة للعاملين	3.75	1.00	مرتفعة
3	1	تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية لاستثمار مواردها	3.73	0.96	مرتفعة
4	2	يتوفر بالمدرسة خطة أمن وسلامة عالية المستوى	3.72	1.03	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	5	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم لطلبتها	3.67	1.07	متوسطة
6	6	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم للعاملين	3.61	1.08	متوسطة
7	4	توفر المدرسة التدريب التكنولوجي للموظفين	3.60	1.10	متوسطة
الكلية			3.74	0.87	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-9) أن المتوسط الحسابي لفقرات الموارد المادية ككل بلغ (3.74)

وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.60-4.06).

إذ جاءت الفقرة (7): تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (1.06)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (3): يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة للعاملين، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبانحراف معياري (1.00)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (6): توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم للعاملين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري (1.08) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (4): توفر المدرسة التدريب التكنولوجي للموظفين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.10) ودرجة موافقة مرتفعة.

البُعد الثالث: الموارد البشرية: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-10):

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد الموارد البشرية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء العاملين	3.95	0.98	مرتفعة
2	2	تهتم إدارة المدرسة بأصحاب الأفكار الابداعية والتميزة.	3.88	0.99	مرتفعة
3	6	تستقطب إدارة المدرسة العاملين ذوي الكفاءة العالية	3.71	1.02	مرتفعة
4	7	تعمل إدارة المدرسة على تعزيز أواصر الثقة بالعاملين	3.71	1.04	مرتفعة
5	4	توفر إدارة المدرسة تدريباً مستمراً للعاملين مواكبا للمستجدات	3.70	1.03	مرتفعة
6	5	تحرص إدارة المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.65	1.02	متوسطة
7	3	يوجد إدارة نظام واضح للترقية والمكافأة	3.43	1.15	متوسطة
		الكلية	3.72	0.89	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-10) أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الموارد البشرية ككل بلغ

(3.72) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية

لفقرات البُعد بين (3.43-3.95).

إذ جاءت الفقرة (1): تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء العاملين، في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.98)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2):

تهتم إدارة المدرسة بأصحاب الأفكار الابداعية والتميزة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3.88)، وانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (5): تحرص إدارة

المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (1.02)، ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (3): يوجد إدارة نظام واضح للترقية والمكافأة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (1.15) ودرجة موافقة متوسطة.

البُعد الرابع: الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البُعد، كما يتضح في الجدول (4-11):

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات بُعد الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	سمعة المدرسة متميزة من وجهة نظر متلقي الخدمة التعليمية	4.04	0.89	مرتفعة
2	2	تساند إدارة المدرسة المستفيدين من الخدمة التعليمية	3.91	0.84	مرتفعة
3	3	تقدم إدارة المدرسة الخدمات التعليمية للمستفيدين بأعلى جودة	3.84	0.89	مرتفعة
4	6	تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة	3.83	0.90	مرتفعة
5	4	تعتمد إدارة المدرسة منهجاً علمياً في تقديم خدماتها التعليمية	3.83	0.91	مرتفعة
6	8	تعتبر إدارة المدرسة متلقي الخدمة التعليمية شركاء فاعلين	3.82	0.90	مرتفعة
7	7	تستعين إدارة المدرسة بخبرات خارجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للمستفيدين	3.67	1.01	متوسطة
8	5	تقدم إدارة المدرسة خدمات تعليمية تزيد عن توقعات المستفيدين	3.59	0.99	متوسطة
		الكلية	3.82	0.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-11) أن المتوسط الحسابي لفقرات الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية ككل بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.79)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.59-4.04).

إذ جاءت الفقرة (1): سمعة المدرسة متميزة من وجهة نظر متلقي الخدمة التعليمية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.89)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (2): تساند إدارة المدرسة المستفيدين من الخدمة التعليمية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري (0.84) ودرجة موافقة مرتفعة،

كما جاءت الفقرة (7): تستعين إدارة المدرسة بخبرات خارجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للمستفيدين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (1.01)، ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (5): تقدم إدارة المدرسة خدمات تعليمية تزيد عن توقعات المستفيدين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، فقد تم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-12).

الجدول (4-12)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

المتغير	المقياس الإحصائي	الجودة	الموارد المادية	الموارد البشرية	الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية	الميزة التنافسية
التمكين	معامل ارتباط بيرسون	**0.812	**0.738	**0.786	**0.73	**0.815
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التصرف بأخلاق	معامل ارتباط بيرسون	**0.81	**0.73	0.799**	**0.742	**0.819
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
مساعدة المرؤوسين على التطور	معامل ارتباط بيرسون	**0.865	**0.796	0.847**	**0.786	**0.876
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التواضع	معامل ارتباط بيرسون	**0.787	**0.738	**0.785	**0.733	**0.809
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تطوير المجتمع	معامل ارتباط بيرسون	**0.801	**0.714	0.753**	0.711**	**0.792
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
القيادة الخادمة	معامل ارتباط بيرسون	**0.88	**0.803	**0.858	**0.8	**0.888
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

يبين الجدول (4-12) أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية

بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة

وطردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة

التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

(0.888) وبدلالة إحصائية (0.00).

في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين القيادة الخادمة إضافة لمجالاتها الخمسة (التمكين،

التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور، التواضع، تطوير المجتمع) ومستوى الميزة

التنافسية إضافة لمجالاتها الأربعة (الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية، الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية) بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (0.711 – 0.888) وبدرجة ارتباط قوية وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجميعها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج موضحة كالآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

يتضح من الجدول (4-8) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في

لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.88) وبانحراف معياري (0.79)، وقد تفسر هذه النتيجة بأن

مجتمع المعلمين في الوقت الحالي يرى أن المديرين أصبحوا على درجة كبيرة من الوعي بنمط

القيادة الخادمة وأهمية ممارستها في المؤسسات التربوية وأكثر اطلاعاً على مبادئها ومفاهيمها،

وأكثر اكتساباً لمهاراتها وتطبيقاً لها في جميع المواقف ويظهر التزامهم وتقيدهم بمضامينها بشكل

واضح لما للقيادة الخادمة من انعكاسات ايجابية على جميع جوانب العمل المدرسي وعلى جميع

العاملين، وعلى الرغم من أنها نمط اداري جديد إلا أنها تحظى بقبول كبير في الاوساط التربوية

، لأنها من تعمل على ايجاد بيئة تربوية امنة وجاذبة ومناخ عمل يسوده الكثير من المحبة

والانسجام، حيث إن قائد المدرسة هو خادمهم، أي الشخص الذي يسعى لتقديم خدماته لهم بدلاً

عن النمط القديم الذي يكون الجميع فيه في خدمة المدير، ويسعى المدير أو القائد الخادم إلى

الاستجابة لطلبات المعلمين ويستشيرهم ويأخذ بأرائهم ويشعرهم بأهميتهم ويفوض اليهم الصلاحيات

ويسعى إلى تمكينهم مما يجعلهم شركاء في صنع النجاح ومع كل هذا فهو يتواضع معهم ويحترمهم

وكل هذا يصنع النجاح في تحقيق أهداف المدرسة. كما ان القائد الخادم يتميز بانه يتجاوز عن

حاجاته ويتجاوز عن اهتمامه بنفسه وانشغاله بذاته منطلقاً إلى خدمة الآخرين ومساعدتهم على التطور والنمو، ويعمل على إكساب العاملين معه المهارات اللازمة لتطويرهم مما ينعكس عليهم مادياً ومعنوياً وعاطفياً، وكل ذلك يعزز من ادراكهم لأهمية القيادة الخادمة ومبادئها، وهذا الإدراك والوعي يساهم في إيجاد بيئة ايجابية ابداعية تشاركية يشعر كل افرادها بأنهم جزء منها ومركز لاهتمام قائدهم.

ويظهر من النتيجة أن المعلمين في المدارس الخاصة يشيرون إلى أن قادتهم يمارسون هذا النمط القيادي بطريقة فاعلة يظهر أثرها عليهم، ويؤكد ممارسة القيادة الخادمة لان نتائجها تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بجميع مجالاتها، سواء على الطلبة أو المعلمين أو الموظفين وحتى على أولياء الأمور الذين هم ايضا جزء من اهتمام القائد الذي يضع أحد اهتماماته بتطوير المجتمع وعمل شراكة ايجابية معه، وهذا يعزز من تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الخاصة.

وباستعراض نتائج أبعاد القيادة الخادمة فقد حاز بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما حل ثانياً بُعد التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، أما ثالثاً جاء بُعد التواصل بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.83) ودرجة موافقة مرتفعة، ورابعاً جاء بُعد التمكين بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.94) ودرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً حل بُعد تطوير المجتمع بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الأبعاد التي تركز على حاجات المرؤوسين وتهتم بهم وتعطيهم الأولوية وتعتني بتنميتهم حازت على وسط حسابي مرتفع وبتقدير مرتفع لاستجابة العينة مما يفسر

ان درجة ممارسة القيادة الخادمة جاء مرتفعاً لارتباط نمط القيادة بما يحقق حاجات العاملين ويرفع من قيمتهم في مؤسساتهم ومدارسهم.

جاءت نتيجة هذا البحث عن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة مشابهة للدراسات (النشاش وآخرون، 2015؛ KURNAZ, 2018؛ فاضل، 2021) وتختلف مع الدراسات التالية التي أظهرت مستوى ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة (السوايعر، 2022؛ شيخ السوق، 2014).

المجال الأول من مجالات القيادة الخادمة: التمكين

جاء المتوسط الحسابي لفقرات التمكين ككل بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.83)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.46-4.04).

ويمكن القول هنا أن التمكين قد يتيح المجال للعاملين أن يتخذوا القرارات المهمة بعد أن يفوضهم القائد بمهام وواجبات محددة الأهداف ويوزع المهام الادارية حسب امكانيات وقدرات العاملين من باب التكليف الرسمي مما يعظم من احساسهم بالمسؤوليات ويجعل تركيزهم كبيراً على تحقيق اعلى المصالح لمدرستهم. مما يخفف العبء والجهد على القائد التربوي ويجعل من حوله يشعرون بأهمية قراراتهم فهو ليس وحده على صواب دائماً، ويقلل من تمسكه بالرأي ويبعده عن الاستبداد، وأيضاً يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويصبحون على اطلاع كبير على أدق تفاصيل العمل لأخذ القرارات المبنية على الفهم الكامل وبدون أخطاء.

كما أن القائد سيبذل جهداً في إعدادهم ورفع كفاياتهم في استخدام الصلاحيات تمهيداً لإعدادهم كقيادات الصف الثاني التي تتمكن من العمل نيابة عن القائد، مما يجعل مبدأ التمكين من المبادئ الهامة التي يمارسها القائد في مدرسته.

وجاءت الفقرة (5): يزود المدير المعلمين بالمستجدات التربوية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وبانحراف معياري (0.92)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (9): يدعم المدير روح المبادرة لدى المعلمين، والفقرة (8): يستثمر المدير مواهب معلميه في العمل المدرسي، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.01) لكليهما، وبانحراف معياري (0.96)، (0.99) على التوالي، ودرجة موافقة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة: (7): يدرّب المدير معلميه على مهارات حل المشكلات، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (1.09) ودرجة موافقة مرتفعة.

يلاحظ ان هذه الفقرات جميعها جاءت مرتفعة لاحتمالية تعلقها بمصالح وحاجات العاملين اما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة: (1): يأخذ المدير بآراء المعلمين عند صنع القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري (1.13) وهي الفقرة الوحيدة التي حازت على درجة موافقة متوسطة وقد يُعزى ذلك أن هناك بعض القرارات التي قد لا يتمكن مدير المدرسة الخاصة من أخذ رأي المعلمين بها وترتبط بمصالح المدرسة كمؤسسة استثمارية تحتاج إلى لجان متخصصة أو مستشارين لبعض الأمور المتعلقة بإدارة الموارد المادية والترقيات والاستثمارات وغيرها.

المجال الثاني من مجالات القيادة الخادمة: التصرف بأخلاق.

جاء المتوسط الحسابي لفقرات التصرف بأخلاق ككل بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.87)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.68-4.10).

وقد تعتبر هذه النتيجة منطقية، لان المدارس والمؤسسات التربوية تعد مشاغل علم ومراكز لتعليم القيم والأخلاق، حيث إن المعلم أرفع منزلةً وأعلى شأنًا بأخلاقه وتصرفاته وعلمه، فنجد أن

العاملين بالمدارس عموماً يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام بالأخلاق الرفيعة وحسن المعاملة والالتزام بتعاليم الدين الحنيف ويحوزون على احترام وتقدير معظم أفراد المجتمع، حيث إن التعامل أو التصرف بأخلاق يعد من البداية أساساً لاختيار المديرين، حتى أن حصولهم على شهادة عدم محكومية تعد شرطاً للتعاقد معهم حسب تعليمات وزارة التربية والتعليم، أي أن شخصية المدير وأخلاقه لها أهمية كبيرة وتأثير على قيادته السليمة لمدرسته والذي سيكون أيضاً قدوة ونموذجاً يحتذى به من قبل العاملين معه، وإن سمعته وتعامله بأخلاق يرفع من شأن مدرسته، وهذا كله يساهم أيضاً في تحقيق الأهداف وإنجاز المهمات بكفاءة وينعكس على العاملين إيجابياً حيث تنمو المشاعر الجميلة والألفة بينهم مما يحسن أداءهم أفراداً وجماعات، كما يثير دافعيتهم للعمل ويعزز من همتهم ونشاطهم وانخراطهم في العمل، كل ذلك يؤدي إلى توفر الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار وهذا بالطبع هدف مهم للمدارس الخاصة التي يهملها استقطاب الكفاءات المميزة والاحتفاظ بها.

وبهذا فإن الأخلاق ركيزة أساسية في التعامل بين أفراد المجتمع المدرسي ومطلوب من الجميع بشكل كبير، إلا أن التزام المديرين بذلك له انعكاساته على المناخ داخل المدرسة إيجابياً.

كما جاءت الفقرة (7): يحافظ المدير على أسرار العمل، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.97)، ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة (8): يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (1.04)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5): يطبق المدير التعليمات على جميع العاملين بعدالة، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (1.19) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (2): يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة، في المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة مرتفعة. وهذا قد يعني أن المعلمين بالمدارس الخاصة يعملون في بيئة أخلاقية عالية يلتزم بها المديرين بالتصرف الأخلاقي الذي يشعر المعلمين بأن أسرارهم وخصوصياتهم محفوظة وإن العدالة والنزاهة والمرونة متوفرة لهم جميعا بشكل عادل.

المجال الثالث من مجالات القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على التطور

تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور ككل بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.83)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.45-4.15).

إن مساعدة المعلمين على التطور والنجاح وتنمية كفاياتهم أثناء وجودهم بالخدمة يعد نجاحاً آخرًا للقائد التربوي ويقاس تقدمهم ونجاحهم بمقدار مساعدته لهم، لأن ذلك قد يعني أنه على معرفة تامة بحاجاتهم وامكانياتهم وأهدافهم الشخصية، ويتمكن من دراسة هذه العوامل ويبدأ منها كنقطة انطلاق ليبدأ منها في عمله على تطوير أدائهم، وتحرص المدارس الخاصة على إعداد البرامج التدريبية والورشات التعليمية بشكل مستمر ومواكب للمستجدات سواء على الصعيد التعليمي أو التربوي أو التكنولوجي، وهذا يدل على امتلاك المديرين أيضاً للكفايات والمؤهلات اللازمة للكشف عن احتياجات العاملين، وهذه نقطة ايجابية تحتسب لهم كقطاع تربوي لديه امكانيات كبيرة مادية وكفاءات علمية، ويظهر أنهم يحسنون استثمارها بشكل جيد.

بالإضافة إلى توفير برامج خاصة بتدريب المعلمين الجدد وبرامج إنعاشيه للمعلمين الخبراء، كما يتم متابعة مستوى تقدم المعلمين باستمرار من خلال الزيارات التقويمية وزيارات الاستطلاع وتقييم التحصيل، حيث توفر المدارس الخاصة مشرفين مقيمين لكل التخصصات بالمدرسة،

يركزون في عملهم على تطوير مهارات المعلمين باستمرار وعلى مدار العام، مما قد يرفع من قناعة المعلمين بأنه لا يمكن له البقاء على نفس امكانياته التي تخرج بها من الجامعة وتعين عليها مع كل هذا التغيير الكبير الذي يطرأ على القطاع التربوي كل يوم، مما يعزز طموحه بالترقية والنمو والتطور لاحقاً.

كما حصلت الفقرة (3): يوضح المدير المهام المطلوبة من كل موظف، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): يوضح المدير الاهداف العامة للمدرسة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (7): يتيح المدير للمعلمين المتميزين الارتقاء بالسلم الوظيفي، والفقرة: (6): يحتفل المدير بإنجازات المعلمين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.87) لكليهما، وبانحراف معياري (1.06، 1.07) على التوالي ودرجة موافقة مرتفعة لكليهما، وهذا قد يؤكد ما أوردناه من حيث إن المدير حتى ينجح بعمله عليه أن يكشف عن الحاجات ويعرف مستويات الاداء لمعلميه ومن ثم يشبع حاجاتهم ويؤهلهم ويرقيهم ومن ثم يحتفل بإنجازاتهم.

في حين جاءت الفقرة: (10): يمنح المدير المعلمين المتميزين مكافآت تناسب انجازاتهم، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبانحراف معياري (1.21) ودرجة موافقة متوسطة. وهذا أيضا قد يرتبط بشكل عام بالإمكانيات المالية أو المادية للمدرسة، ومرتبطة بنظام إدارة الموارد والميزانيات والتي تعد نقطة حساسة بالمدارس الخاصة التي تعتمد نظاما محددا لصرف المكافآت والزيادات السنوية والتي ترتبط بقرارات الهيئات المقيد أو لجان المديرين كون المدارس الخاصة استثمارات مالية أو مشاريع مساهمة متعددة الأفراد.

المجال الرابع من مجالات القيادة الخادمة: التواضع

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات التواضع ككل بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.94)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.45-4.08).

يعد التواضع سمة انسانية راقية وجزء لا يتجزأ من منظومة الأخلاق الانسانية، والتي تعني أن صاحبها يتعامل مع من حوله بدون تعالي تكبر، وبدون استثمارهم لتحقيق حاجاته بل على العكس، يبدأ بحاجاتهم أولاً ويجعلها أولى أولوياته، ويستشيرهم بشؤون العمل مما يشعرهم بأهميتهم وأنهم طرف فاعل باتخاذ القرارات مما يزيد من اعتمادهم على أنفسهم، وتفاعلهم ويجعل أجواء العمل ايجابية ومحبة، ومن عناصر التواضع رغبة القائد بالتعاون الدائم مع المعلمين بكل جوانب العمل مما يعني العمل كفريق واحد بعيداً عن التشبث بالآراء والافكار أو الديكتاتورية التي تباعد بين أفراد الفريق، ويرى المعلمون أن المديرين يظهرون تواضعاً واضحاً في معاملتهم لهم مما أعطى درجة موافقة مرتفعة، وهذا قد يعني أن المدارس الخاصة بدأت تحصد ما زرعت قياداتها بتبنيها لنمط قيادي يشجع على التواضع.

كما جاءت الفقرة (2): يفخر المدير بإنجازات العاملين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.97)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (8): يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالمدرسة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرتان (4): يستخدم المدير الاقتناع والمنطق للتأثير على الآخرين، والفقرة: (5): يتعامل المدير بأسلوب ديمقراطي مع العاملين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.70) لكليهما، وبانحراف معياري (1.11، 1.15) على التوالي

ودرجة موافقة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت الفقرة: (3): يتقبل المدير النقد الموجه اليه بصدر رحب، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبانحراف معياري (1.23) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يكون هذا طبيعياً إلى حد ما فإن القائد بالمدرسة الخاصة على قدر ومركز يقلل إلى حد ما من تقبله للنقد بسبب المكانة التي يشغلها في مدرسته، لكن من المهم أن يتدرب العاملون على الطريقة السليمة في تقديم النقد الذي يتمحور حول مصلحة العمل وليس على شخص المدير وبدون إهانات. وأن يقتنع الجميع أنه لا يوجد شخص مثالي بشكل كامل، وأن يتم ذلك بأجواء هادئة ودية، وقد يكون أحياناً رأي المعلم أو الموظف ينبع من حدود معرفته المحدودة ويواجه برأي مختلف للمدير نابع من معرفته بالتفاصيل نحن هنا نحتاج إلى أن نمسك العصي من النصف ونعمل على جمع الاطراف على رأي جيد. وتقبل النقد هو صفة تحتاج إلى تدريب كثير وممارسة واحترام.

المجال الخامس من مجالات القيادة الخادمة: تطوير المجتمع

تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد تطوير المجتمع ككل بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.98-4.10).

تعد المدارس مؤسسات اجتماعية ناشطة وجزء مهم من المؤسسات الفاعلة بكل مجتمع، فهي تعنى بالتربية قبل التعليم، وتستهدف لبنات المجتمع الاساسية وعنوان مستقبل أبنائها، لذلك لا يمكن الفصل بين الدور المجتمعي للمدرسة وبين دورها التعليمي، ومن هنا يعمل مديرو المدارس على تعزيز العلاقات مع من يحيطون بهم من مؤسسات مثل المراكز الثقافية والامنية والصحية والتطوعية والجمعيات وغيرها، يقوم المدير الناجح بعمل مسح لتلك المؤسسات ويحدد محتوى

الاستفادة منها وكيفية افادتها بعلاقة تشاركية حقيقية، ويعمل على تأسيس لجان متخصصة من جميع الأطراف وينظم لهم الاجتماعات الدورية وخططا خاصة لعملهم على مدار العام الدراسي وفق حاجاتهم وحاجات المدرسة، هذه الشراكات المميزة تجعل المدرسة محور اهتمام وتركيز، وتوثق العلاقات بين المجتمع وأسر المدرسة، فلا تبقى المدرسة في معزل عن ظروف وأحداث المجتمع، ولا ينعزل المجتمع عن قضايا ومشكلات المدرسة، من ناحية تعمل المدرسة على تعميق الفهم لدى الطلبة حول عادات وقيم المجتمع وتربي الابناء على قيمه ومعتقداته، مما يحفظ تراث المجتمع ويحافظ على بقاءه واستمراره، وأما المجتمع فإنه بمكوناته المختلفة يمكنه لعب دورٍ في استمرار المدارس في رسالتها بدعمه مادياً ومعنوياً وتقديم التسهيلات والتدريب المتبادل والتوعية، مما يقود التطوير والتغيير والتميز للمدارس، ويساعد على تحقيق أهدافها، ومع ذلك تحافظ المدرسة على استقلالها وشخصيتها وقوانينها وتفرض الالتزام على طلابها بكل الانظمة والقوانين الناضمة، ويظهر ذلك بشكل جلي بموافقة أفراد العينة بشكل مرتفع على أن القائد التربوي الناجح يعزز التشاركية مع المجتمع ويستثمر خبرات وموارد المجتمع لما فيه مصلحة مدرسته.

بالنسبة لفقرات البعد جاءت الفقرة (1): يحرص المدير على التشاركية مع المجتمع المحلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبانحراف معياري (0.91) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): يستثمر المدير خبرات المجتمع المحلي لتقديم أنشطة مدرسية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبانحراف معياري (0.95) ودرجة موافقة مرتفعة، أما الفقرات (5): يشارك المدير في حل المشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (7): يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية في المجتمع المحلي، في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (1.04) ودرجة موافقة متوسطة. فيما يخص الجانب الخاص للمجتمع من حيث مشكلاته ومناسباته تبين أن درجة الموافقة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى رغبة المديرين بأخذ جانب من القضايا الخاصة ويقللون من انخراطهم فيها حفاظا على مكانتهم وعدم تدخلهم للحفاظ على الصورة التي عرفت عنهم وعمل مسافة أمان مع المجتمع، لضمان بقاء الصورة الكلاسيكية المتزنة للمدير والحرص على عدم التورط بأي قضايا تؤثر على نظرتهم له أو على منزلته وقيمه بالمجتمع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

تظهر النتائج أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.76) وبانحراف معياري (0.79)، والنتيجة تشير إلى ارتفاع الوعي لدى مديري المدارس الخاصة في مجال تحقيق الميزة التنافسية وإدراكهم لأهمية امتلاك المدارس لمبادئ الميزة التنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدارس الخاصة بالوقت الحالي تقدم الكثير من الخدمات التعليمية المتشابهة مما يضاعف الحاجة لوجود مزايا وخصائص تميز بعضها عن بعض، مما يدفعها إلى تقديم خدمات جديدة ومميزة، وتقديم أفكار مبتكرة وإبداعية، وخدمات تواكب المستجدات سواء على المستوى التكنولوجي أو التعليمي، وبما ينسجم مع رغبات المستفيدين من الخدمات ويلبي حاجاتهم من خلال كواردر مدربة ومتمكنة وذات أداء متميز، وكلما زاد التميز كلما زادت المزايا التنافسية للمدرسة وأصبح تحقيقها عملية ديناميكية مستمرة، تبدأ بتحليل شامل للواقع بمشكلاته وتحدياته ومستجداته ويمر عبر عمليات إصلاح وتطوير وتنتهي بالنجاح والتميز والتفوق والرياح. وتسعى كل مدرسة إلى إيجاد مزايا معينة تجعل لها بصمة محددة تثير اهتمام المستفيدين وتكون فريدة ومختلفة

عن غيرها، وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق ربحية أعلى وسمعة طيبة. وهذا ما قد نلاحظه في المدارس الخاصة تحديداً من حيث اختلاف الامكانيات والمميزات التي تشكل اسم وسمعة المدرسة وتصبح معروفة لأولياء الأمور وتتنافس فيما بينها لجمع أكبر عدد من الطلبة وتحافظ على بقائهم وتسعى لاستقطاب معارفهم بشتى الطرق والوسائل. ويعتبر الكادر التدريسي أيضاً من أهم هذه العوامل كما يظهر في نتائج ابعاد الميزة التنافسية بعد تحليل النتائج وحصول جميع الابعاد على درجة موافقة مرتفعة.

فقد حاز بُعد الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.79) ودرجة موافقة مرتفعة، كما حل ثانياً بُعد الجودة بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.87) ودرجة موافقة مرتفعة، وأخيراً جاء بُعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة مرتفعة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة والتي خلصت إلى أن مدى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة موافقة مرتفعة مع دراسات (الغليقة، 2021؛ الشرايحة، 2020؛ ابوختلة، 2016؛ حارون، 2019) وتختلف بالنتيجة مع الدراسات التالية التي حاز مدى ممارسة الميزة التنافسية على درجة موافقة متوسطة (المناصير، 2020؛ الصلاحات، 2017؛ البريزات، 2018).

المجال الأول من مجالات الميزة التنافسية: الجودة

يلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات الجودة ككل بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.84)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.63-3.89).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ازدياد الاهتمام من قبل المديرين والمعلمين برفع جودة الخدمات المقدمة في مدارسهم حيث يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الادارية الحديثة التي يساعد تطبيقها

على تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مستوى تحصيل الطلبة الدراسي ويرفع من مستوى تحقيق أهداف المناهج المدرسية، ويتم تطبيق الجودة على جميع مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التربوية بالمدارس، وأصبح في كل مدرسة ولكل قطاع تعليمي وحدة خاصة بضمان الجودة في المدرسة لعمل متابعات شاملة خلال العام الدراسي لتحقيق الجودة وتقديم مراجعة شاملة لجميع الجوانب لضمان الحصول على أعلى التقييمات، وكلما مارست المدرسة الجودة بأعلى مستوياتها كلما زاد ذلك من تحقيقها للميزة التنافسية بشكل أفضل.

كما جاءت الفقرة (2): يضع المدير خطة استراتيجية لضمان الجودة في المدرسة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبانحراف معياري (0.93)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (4): ينظم المدير البرامج التي تؤدي إلى جودة العمل في المدرسة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.91)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (6): يوفر المدير أدوات علمية لقياس رضى المستفيدين من الخدمات التعليمية، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (7): تمتلك المدرسة فريقاً لضمان الجودة والتطوير، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.07) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن مفهوم الجودة وقياسه بدأ حديثاً بعد عملية تطوير شاملة لمفاهيم العمل الإداري ولإزالة الحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير على استخدام الأدوات لقياس مستوى جودة العمل وبخاصة إلى تدريب الكوادر الإدارية والتعليمية على توظيفه بشكل أفضل ومن المؤمل أن يتحسن ذلك بفضل الجهود الكبيرة التي تبذلها إدارات المدارس الخاصة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لمدارسها.

المجال الثاني من مجالات الميزة التنافسية: الموارد المادية

بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الموارد المادية ككل بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.87)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.60-4.06).

وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من إدارات المدارس بتوفير أفضل التجهيزات الاليكترونية والتقنية والمادية والاثاث والوسائل التعليمية، وتوفير كل ما يمكن لجعل بيئة المدرسة بيئة آمنة وجاذبة وصحية تشعر الطلبة بالاطمئنان والراحة والحرية وتعزز من انتمائهم لمدرستهم مما يزيد من مستوى أدائهم ويحقق الأهداف التعليمية التي حضروا من اجلها

وبلاحظ ان الفقرة (7): تمتلك المدرسة موقعاً الكترونياً، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (1.06)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (3): يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة للعاملين، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبانحراف معياري (1.00)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (6): توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم للعاملين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري (1.08) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (4): توفر المدرسة التدريب التكنولوجي للموظفين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.10) ودرجة موافقة مرتفعة. وقد يعزى ذلك لما لأهمية الرقمنة والتواصل الاليكتروني من أهمية كبيرة في الزمن الحالي وخاصة في فترة الازمات مثل ما حدث في أزمة فيروس كورونا في كل العالم ولاحظنا ان المدارس الخاصة تخطت الازمة بسهولة لما تمتلكه من امكانيات وخاصة بالجانب التكنولوجي وتوفر المنصات التعليمية.

المجال الثالث من مجالات الميزة التنافسية: الموارد البشرية

جاء المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الموارد البشرية ككل بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.89)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.43-3.95).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام مديري المدارس بشكل كبير بأعداد وتأهيل الكوادر البشرية بشكل يتماشى مع التطور الحاصل بالجوانب المادية، ووجود الوعي الكبير لديهم بأهمية هذا الجانب وتأثيره على الميزة التنافسية، حيث عملوا على استثمار قدرات ومعارف المعلمين وسعوا إلى تطوير أدائهم، بشكل مستمر، ويسبق ذلك دراسة علمية لتحديد حاجاتهم ومعرفة نقاط القوة والضعف وتشجيعهم على الابتكار ودعمهم وتقديم الحوافز لهم والعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة وتوطينهم في مدارسهم مع متابعة آخر المستجدات مما يحقق أعلى مستويات التميز والنجاح ويساهم أيضا في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

كما جاءت الفقرة (1): تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء العاملين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.98)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): تهتم إدارة المدرسة بأصحاب الأفكار الابداعية والمتميزة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (5): تحرص إدارة المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين، في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (1.02)، ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (3): يوجد إدارة نظام واضح للترقية والمكافأة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (1.15) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن تحقيق الحاجات وتلبيتها ونظام

المكافآت عاملان مرتبطان بالناحية المادية للمدارس وترتبط بإمكانيات المدرسة وميزانيتها ولذلك قد تكون مسألة حساسة بعض الشيء وبحاجة لقرارات إدارية، قد يتنصل منها بعض المديرين لظروف المدرسة المادية وطرقها الخاصة بالصرف.

المجال الرابع من مجالات الميزة التنافسية: الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية

يتضح من الجدول (4-11) أن المتوسط الحسابي لفقرات الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية ككل بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.59-4.04) قد يعزى ذلك إلى أن مستوى الخدمة المقدمة كلما اقتربت من المستوى الذي يطمح اليه المستفيدون وكلما كانت الاستجابة سريعة وملبية للحاجة كلما أشعر ذلك المستفيدين بالرضى أكثر عن المدرسة، وكلما أثر على سمعة المدرسة وأجبر أولياء الأمور على إبقاء أبنائهم فيها بالإضافة إلى استقطاب أفراد جدد من معارفهم وأقاربهم، وقد أدرك المديرين هذا الأمر وهو تبني ثقافة رضى المستفيدين لما لذلك من أهمية كبيرة مادياً ومعنوياً على المدرسة وتنافسيتها، وكلما زاد الرضى حصلت المدرسة على سمعة أكبر وأنصح، وكلما أعطى المدرسة موقعا قويا في المنافسة على المراكز المتقدمة في عالم المدارس الخاصة. وتتباهى حينها بنمو أعداد طلابها وزيادة ارباحها وتقدم نتائج طلابها بالتحصيل والإنجازات المختلفة.

نلاحظ ان الفقرة (1): سمعة المدرسة متميزة من وجهة نظر متلقي الخدمة التعليمية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.89)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): تساند إدارة المدرسة المستفيدين من الخدمة التعليمية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري (0.84) ودرجة موافقة مرتفعة،

كما جاءت الفقرة (7): تستعين إدارة المدرسة بخبرات خارجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للمستفيدين، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (1.01)، ودرجة موافقة متوسطة، وقد يلاحظ هنا أن استقطاب الخبرات الخارجية جاء بمستوى متوسط ويعزى ذلك إلى التكلفة المرتفعة التي قد يتكبدها استقطاب هذه الكفاءات، مما قد يقلل من هذه الخطوة قليلاً لأن أي خطوة تقوم بها المدارس الخاصة وترتبط بالنواحي المادية لا تكون بنفس مستوى الأمور الأخرى لارتباط النواحي المادية والموازنات محددة ومقيدة بلجان وقرارات.

في حين جاءت الفقرة: (5): تقدم إدارة المدرسة خدمات تعليمية تزيد عن توقعات المستفيدين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.99) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى وجود رغبات طموحة جداً لدى الأهالي، والتي قد تفوق قدرات بعض المدارس وقد تكون لا تتناسب مع امكانياتها أو تعارض رؤيتها وأهدافها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

يبين الجدول (4-12) أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة وطردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (0.888) وبدلالة إحصائية (0.00).

في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين القيادة الخادمة إضافة لمجالاتها الخمسة (التمكين، التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور، التواصل، تطوير المجتمع) ومستوى الميزة التنافسية إضافة لمجالاتها الأربعة (الجودة، الموارد المادية، الموارد البشرية، الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية) بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (0.711 – 0.888) وبدرجة ارتباط قوية وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجميعها.

وقد يعزى ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبه النمط القيادي للمدارس وتأثيره المباشر والعميق على جميع جوانب العملية التعليمية التعلمية، حيث إن نمط القائد يؤثر في طريقة تحديده لرؤية ورسالة وأهداف المدرسة ويؤثر على طريقة التعامل مع العاملين والمعلمين تحديداً وعلى مستوى تطورهم ونجاحهم وعلى البيئة والمناخ الوظيفي الذي يعملون به ويزيد من ولائهم وانتمائهم لمدرستهم كما يحفز مهاراتهم القيادية والتشاركية وقدراتهم على صنع القرار وينعكس على مستويات ابداعهم وتوظيفهم للتكنولوجيا والوسائل واستثمارهم للموارد المتاحة وعلى نوع الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى العمل ضمن فريق متكامل مترابط الاهداف والتوجهات، وهذا قد يؤثر بشكل آخر على الميزة التنافسية ويزيد من تحقيق أبعادها، أي أن توظيف القيادة الخادمة بأبعادها يرتبط بشكل وثيق بتحقيق الميزة التنافسية بفاعلية بكل أبعادها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد التواب (2021).

التوصيات والمقترحات

1. بالاستناد إلى نتيجة الدراسة عن ارتباط نمط القيادة بتحقيق الميزة التنافسية ارتباطاً إيجابياً وطردياً يوصى بالاستمرار بتطبيق الانماط القيادية الحديثة وتحديد القيادة الخادمة في المدارس لزيادة الميزة التنافسية لديها.

2. الاستعانة بآراء المعلمين وخاصة الخبراء والمتميزين منهم في صنع واتخاذ القرارات الهامة في

المدرسة.

3. تفعيل نظام المكافآت والحوافز بشكل فاعل وريطه بمستويات الأداء للعاملين بالمدرسة وبالإنجازات.

4. إتاحة الفرصة للنقاشات وتبادل الآراء والنقد البناء بأساليب جديدة مثل العصف الذهني وقوائم الشطب.

5. الانخراط بفاعلية بحل المشكلات المجتمعية في مختلف الظروف بطرق جديدة مثل التطوع والخدمة العامة.

6. المشاركة بالمناسبات الاجتماعية والاحتفالات وزيادة التواصل مع افراد المجتمع المحلي لتعزيز الشراكة والتفاعل.

7. توفير الادوات العلمية الدقيقة لقياس مستويات الجودة وتدريب العاملين على التعامل معها.

8. تفعيل فرق ضمان الجودة بالمدارس وتأهيلهم على عمليات التقييم والمتابعة.

9. العمل على توفير جميع مصادر التعليم والتعلم الخاصة بالطلبة والمعلمين والمستفيدين أيضا.

10. توفير التدريب التكنولوجي المتقدم لجميع العاملين بما يواكب المستجدات ويلبي حاجاتهم.

11. تفعيل نظام الترقية واعلانه بمعايير واضحة وشفافة للجميع.

12. العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات بشروط ومعايير محددة تضمن انصافهم.

13. الارتقاء بالخدمات المقدمة بمستوى اعلى مما يتوقعه المستفيدون لجذب اهتمامهم والحفاظ عليهم بأساليب جديدة ابداعية ومتطورة.

14. إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات عن ارتباط الأنماط القيادية الحديثة بالميزة التنافسية وعن

طرق زيادة تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى مثل المدارس الحكومية، ومدارس الثقافة العسكرية، ومدارس الأونروا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو سيف، عبد الناصر (2019). آليات التعهد لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في مصر، مجلة البحوث في مجالات التربية، ع22، جامعة المنيا، مصر.
- أبو شامه، فادية (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبوتينة، محمد (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون- دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الزرقاء، الأردن، 8(4)، 137-160.
- أبوختلة، وفاء (2016). العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبوشريخ، اسمهان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- البريزات، فدوى (2018). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جوهر، صالح (2020). الابداع التربوي مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية "تربية دمياط نموذجاً" مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، ع(74).

الحارون، أمل (2019). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام أ وعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحميدي، منال (1013). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مجلة جامعة للعلوم الإنسانية، جامعة الطائف، السعودية، ع(13)، 513-577.

دهليز، خالد وغالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3) 14، 494 - 465.

الرفاعي، عبدالعزيز (2020). درجة توافر ابعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام ينبع الصناعية من وجهة نظم المعلمين وعلاقتها بالتمتية المهنية، المحلية الالكترونية الشاملة ومقدرة التخصصات (23)، 1-38.

الزعبي، حسن علي (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزهيري، أميرة (2021). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القادة" التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، 4(41) 86-53.

السر، محمد (2019). درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الاقصى.

سلامة، محمد (2021). الميزة التنافسية في المدارس الدولية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير المدارس الابتدائية الحكومية بمصر، مجلة البحث التربوي، 20، 392-396.

السوايعر، تغريد (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- شراب، سلامة (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شرايحة، بالفين (2020). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شهاب، لبنى (2013). تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، ع(39).
- شيخ السوق، سمر (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- الصباغ، شوقي (2020). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 36(1)، 11-38.
- صلاح الدين، نسرین (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 235-314.
- الصلاحات، نجلاء (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد التواب، حنان (2021). سلوكيات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 6(2)، 263-317.
- عبد الجليل، أماني (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة أسيوط، مصر، 3(2).

عبدالفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود سيد علي (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية،* 24(2)، 263-310.

<http://search.mandumah.com/Record/777438>

العجمي، محمد وعبابنة، صالح (2018). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، *المجلة التربوية الاردنية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن،* 5(12)، 21-41.

العقدة، نور (2022). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

علي، عاشور (2010). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، *مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الملحق 4.*

عياد، أسامة (2012). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، غزة.

الغليقة، عبدالله (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية،* 14، 1666-1695.

فاضل، العلي (2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قنديل، أماني (2008). الموسوعة العربية للمجتمع المدني. الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

المساعفة، ايمان (2022). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المطيري، نايف (2016). استراتيجية مقترحة لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المغني، معتز (2019). ممارسة ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمات الانترنت في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.

المناصير، عهود (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النشاش، فاطمة (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة الجامعة الأردنية، 42(2)، 347-359.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Allen, G. P., et al. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American journal of pharmaceutical education* 80(7).

Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and Competitive Advantage Creation: the Role of Organisational Leadership in Service Firms from Emerging Markets. *International Marketing Review*.

Barbuto Jr, J. E. and D. W. Wheeler (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management* 31(3): 300-326.

Begzadeh, S. and M. Nedaei (2017). The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting & Economics* 4(3): 270-281.

Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J. & Bin Ab Hamid, K. (2018). The Impact Of Servant Leadership On Employees Attitudinal And Behavioural Outcomes. *Cogent Business & Management*, 5, 1542652.

- Burton, L. J., Et Al. (2017). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 31(3): 229-240.
- Covin, J. G., Slevin, D. P and Heely .M .B (2010) Pioneers and Followers: Competitive Tachics, Environment, and Firm Grawth. *Journal of Busniess Venturing*, 15 (2): (75-210)
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A. & Mustiningsih, M. (2022). Servant Leadership And Life Satisfaction At Public School In Indonesia: Career Satisfaction As Mediator. *Pedagogika*, 145, 94-116.
- Dash, A. K. (2013). Competitive advantage: its importance and impact on design of strategy. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM)* 2(12): 7-10.
- Ekaale, E. J., Namusonge, G. S. & Makokha, E. N. (2017). *Effect of Innovation Strategies on Competitive Advantage in Public Secondary Schools in West Pokot Sub County*, West Pokot County.
- Ghalavi, Z. & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior With Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 20, 241-264.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hamadat, M. H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1, 15-38.
- Hunter, C (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle, How To Become A Servant Leader*, New York, Crown Busniess.
- Joseph, E. E. and B. E. Winston (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Karatepe, O. M., et al. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal* 39(2): 86-108.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D. & Cetin, H. (2014). Servant Leadership and Perceptions of Service Quality Provided by Front-Line Service Workers in Hotels in Turkey: Achieving Competitive Advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- KURNAZ, G. (2018). A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches* 4(11): 505-521.
- Mahdi, O. R. & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- Mahdi, O. R., et al. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research* 94: 320-334.
- Nayab, N. (2011). *Servant leadership theory: Strengths and weaknesses*. Retrieved from Bright Hub: <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurhalima, N., & Mardianah, F. (2020). Implementation of Headmaster personality competence in developing competitive advantages: A Case Study in East Java, Indonesia. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*, 5(5).
- Rosi, F., Hefniy, H., Widat, F., Aisyah, S. & Munaamma, S. (2022). Quality Service as a Strategy for Improving School Competitive Advantage. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6, 629-642.
- Schulker, J. L. (2017). *Servant leadership and affective commitment to change in manufacturing organizations*, Walden University.

- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadersmp. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
- Tia, N., & Dwi, K. & Y. Imas, Soemaryani, (2016). The Achievement Of Competitive Advantage Through Quality Of Service At High Schools In West Java Province, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(12), 217-231.
- Zainab, S. S., Ahmad, U. N. U. & Sheeraz, M. I. (2022). Impact of Servant Leadership on Employee Work Engagement: Mediating Role of Psychological Climate. *Fwu Journal of Social Sciences*, 16.

الملاحق

الملحق (1) الاستبانة المعدة للتحكيم



التخصص: قيادة وإدارة
العام الجامعي 2022/2023

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج
الفصل الدراسي الأول

استبانة التحكيم

حضرة الاستاذ/الدكتور/ السيد: المحترم.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الجامعة. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بأبعادها من وجهة نظر المعلمين. وسيتم تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة عمان علماً أن الاستبانة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة، وافق، محايد، لاوافق، لاوافق بشدة)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية، فإن الباحثة تتأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم وملاحظاتكم في الحكم على مدى صلاحية العبارات لهذه الدراسة من حيث ملائمة الفقرات ومناسبتها ووضوحها وانتمائها لبعضها وأمل من حضرتكم التكرم بالتعديل بالحذف أو الإضافة حسب ما ترونه بكتابة التعديلات في خانة التعديلات المقترحة لتطوير الاداة بالشكل النهائي المناسب.

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم.

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
التخصص	
جهة العمل (الكلية، الجامعة)	

الباحثة: ريماء حسني الشليبي

اولا: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع اشارة (✓) في المكان الذي يمثل الاجابة المتوافقة معكم

الجنس:

☐ ذكر
 ☐ أنثى

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس
 ☐ دبلوم عالي
 ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات
 ☐ بين 5 و 10 سنوات
 ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: استبانة القيادة الخادمة بأبعادها، ارجو التكرم بوضع اشارة √ في المربع الذي يعبر عن اجابتك:

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	التعديلات المقترحة
التفكير	1	يأخذ المدير بأراء المعلمين عند اتخاذ القرارات				
	2	يدعم المدير المعلمين لتمكينهم من تحقيق اهدافهم				
	3	يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم القيادية				
	4	يظهر المدير الثقة بالمعلمين في مدرسته				
	5	يمثل المدير القدوة والنموذج للمعلمين في مدرسته				
	6	يزود المدير معلمي مدرسته بالمستجدات التربوية				
	7	يزود المدير معلمي مدرسته بالخبرات الجديدة				
	8	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين				
	9	يمكن المدير معلميه من التعامل مع المواقف الصعبة				
	10	يمكن المدير معلميه من مهارات حل المشكلات				
	11	يستثمر المدير مواهب معلميه في جوانب العمل المدرسي				
	12	يدعم المدير قواعد العمل بروح الفريق الواحد				
	13	يدعم المدير روح المبادرة لدى المعلمين				
التصرف بأخلاق	1	يتعامل المدير مع معلميه بنزاهة وشفافية				
	2	يتعامل المدير مع معلميه بمرونة				
	3	يتعامل المدير مع معلميه بمصادقية				
	4	يلتزم المدير بأخلاقيات المهنة				
	5	يلتزم المدير بمدونة السلوك الخاصة				
	6	يطبق المدير التعليمات على جميع العاملين				
	7	يشارك المدير زملاءه بمناسباتهم الاجتماعية				
	8	يحافظ المدير على سرية العمل				
	9	يحافظ المدير على خصوصية المعلمين بالمدرسة				
	10	يقدم المدير التغذية الراجعة على سلوك المعلمين				
مساعدة المروسين على التطور والنجاح	1	يوفر المدير التدريب المهني المتخصص للموظفين				
	2	يوضح المدير الاهداف العامة للمدرسة				
	3	يوضح المدير الواجبات والمهام المطلوبة من كل معلم				
	4	يوظف المدير مهارات الاتصال الفعال				
	5	يتابع المدير مدى تحقق الاهداف المطلوبة من العاملين				
	6	يحتفل المدير بإنجازات المعلمين				
	7	يتيح المدير للمعلمين المتميزين الارتقاء بالسلم الوظيفي				
	8	يحرص المدير على دعم تطور العاملين				
	9	يشجع المدير المعلمين على الابداع والابتكار				
	10	يمنح المدير المعلمين المتميزين مكافآت تناسب انجازاتهم				

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	التعديلات المقترحة
التواضع	1	يتعامل المدير بتواضع مع العاملين بالمدرسة				
	2	يشعر المدير بالفخر بإنجازات العاملين بالمدرسة				
	3	يتقبل المدير النقد الموجه اليه بصدر رحب وإيجابية				
	4	يستخدم المدير الاقتناع والمنطق للتأثير على الآخرين				
	5	يتعامل بأسلوب ديموقراطي مع العاملين بالمدرسة				
	6	يستشير المدير العاملين بالقرارات الهامة				
	7	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين بالمدرسة				
	8	يتعامل المدير مع العاملين على انهم فريق واحد				
	9	يعتبر المدير نفسه انه جزء من الفريق بالمدرسة				
	10	يراجع المدير أداؤه وقراراته بشجاعة				
	11	يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالمدرسة				
تطوير المجتمع	1	يحرص المدير على التشاركية مع المجتمع المحلي				
	2	ينفذ المدير أنشطة تخدم المجتمع المحلي				
	3	يستثمر المدير خبرات المجتمع المحلي لتقديم أنشطة مدرسية				
	4	يشجع المدير المعلمين على العمل التطوعي				
	5	يوظف المدير التواصل الفعال مع المجتمع المحلي				
	6	يشارك المدير في حل المشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي				
	7	يساهم المدير في تطوير امكانيات وقدرات المجتمع المحلي				
	8	يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية في المجتمع المحلي				
	9	يعتبر المدير ان خدمة المجتمع هي جزء من مهامه وواجباته				

القسم الثالث: استبانة الميزة التنافسية، ارجو وضع علامة ✓ في المربع الذي يتوافق مع اجابتكم

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	التعديلات المقترحة
جودة:	1	ينشر المدير ثقافة الجودة بين العاملين				
	2	يضع المدير خطة استراتيجية لضمان الجودة في المدرسة				
	3	يضع المدير مؤشرات اداء لضمان الجودة في المدرسة				
	4	ينظم المدير الأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى جودة العمل في المدرسة				
	5	يوفر المدير المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون في المدرسة.				
	6	يسعى المدير إلى تقديم خدمات تربوية للعاملين في المدرسة				
	7	يسعى المدير إلى تقديم خدمات تطويرية للعاملين في المدرسة				
	8	يوفر المدير ادوات علمية لقياس رضى المستفيدين من الخدمة				
	9	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في جميع الاقسام.				
	10	يسعى المدير إلى توظيف أحدث التقنيات لدعم عمل المدرسة				
	11	يعتبر المدير جميع المشكلات تحديات تؤدي إلى التحسين والتطوير				
	12	يحرص المدير على تنمية ثقافة التميز لدى الموظفين في المدرسة				
	13	يحرص المدير على مواكبة التطورات في التعليم				
	14	تمتلك المدرسة فريقاً لضمان الجودة والتطوير				
الموارد المادية	1	توظف المدرسة وسائط التواصل الحديث				
	2	تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية لاستثمار مواردها				
	3	توفر المدرسة غرف صفية مجهزة بالأجهزة الذكية				
	4	يتوفر بالمدرسة خطة أمن وسلامة عالية المستوى				
	5	يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة للعاملين				
	6	يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة لذوي العلاقة (اولياء امور ,شركاء...)				
	7	توفر المدرسة التدريب التكنولوجي للموظفين				
	8	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم لطلبتها				
	9	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم للعاملين				
	10	تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً لخدمة الطلبة والمعلمين واولياء الأمور				

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	التعديلات المقترحة
الموارد البشرية	1	تهتم المدرسة بتطوير أداء جميع العاملين بها				
	2	تهتم المدرسة بأصحاب الأفكار الابداعية والتميزة				
	3	يوجد نظام واضح للترقية والمكافأة معروفة للعاملين جميعاً				
	4	توفر المدرسة تدريباً مستمراً لقدرات المعلمين مواكبة للمستجدات				
	5	تحرص المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين				
	6	تستقطب المدرسة ذوي الكفاءة العالية للعمل فيها				
	7	تعمل المدرسة على تعزيز أواصر الثقة بالموظفين				
	8	تعمل المدرسة على مشاركة العاملين في صنع القرار				
الاستجابة لخدمة العملاء	1	سمعة المدرسة متميزة من وجهة نظر متلقي الخدمة التعليمية				
	2	تساند المدرسة المستفيدين من الخدمة التعليمية				
	3	تقدم المدرسة الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة				
	4	تعتمد المدرسة منهجاً علمياً في تقديم خدماتها التعليمية				
	5	تقدم المدرسة خدمات تزيد عن توقعات المستفيدين				
	6	تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة التي تأخذها من المستفيدين من خدماتها				
	7	تستعين المدرسة بخبرات خارجية لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين				

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1-	علي حسين محمد حورية	أستاذ	ادارة وتخطيط تربوي	الشرق الأوسط
2-	عودة ابو سنيينة	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	عمان العربية
3-	محمد جاد حسين	أستاذ	الادارة التربوية والتخطيط	جامعة الطائف
4-	عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
5-	عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
6-	وفاء عايض الجميعي	أستاذ مشارك	الادارة التربوية والتخطيط	جامعة الطائف
7-	آيات محمد علي المغربي	أستاذ مساعد	مناهج العلوم وطرائق تدريسها	الشرق الأوسط
8-	خولة حسين عليوة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
9-	صباح النوايسة	أستاذ مساعد	تكنولوجيا معلومات	الشرق الأوسط
10-	علي عودة الطراونة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الشرق الأوسط

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان: " القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الادارة والقيادة التربوية

لذا أرجو التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة أدناه، وذلك بوضع اشارة (√) عند الاجابة التي ترونها مناسبة، علماً أنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير

الباحثة: ريم الشليبي

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل الإجابة المتوافقة معكم

الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

المؤهل العلمي :

☐

دراسات عليا

☐

بكالوريوس

عدد سنوات الخبرة :

☐

10 سنوات فأكثر

☐

أقل من 10 سنوات

ثانيا: مجالات الدراسة

فيما يلي مجموعة من الفقرات الرجاء وضع اشارة (✓) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيك

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيادة الخادمة						
البعد الأول: التمكين						
1	يأخذ المدير بآراء المعلمين عند صنع القرارات					
2	يدعم المدير المعلمين بما يحقق أهدافهم					
3	يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم القيادية					
4	يظهر المدير الثقة بالمعلمين					
5	يزود المدير المعلمين بالمستجدات التربوية					
6	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين					
7	يدرب المدير معلميه على مهارات حل المشكلات					
8	يستثمر المدير مواهب معلميه في العمل المدرسي					
9	يدعم المدير روح المبادرة لدى المعلمين					
البعد الثاني: التصرف بأخلاق						
10	يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة وشفافية					
11	يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة					
12	يتعامل المدير مع المعلمين بمصادقية					
13	يلتزم المدير بمدونة السلوك الخاصة بالمهنة					
14	يطبق المدير التعليمات على جميع العاملين بعدالة					
15	يشارك المدير زملاءه بمناسباتهم الاجتماعية					
16	يحافظ المدير على أسرار العمل					
17	يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين					
البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور						
18	يوفر المدير التدريب المهني المتخصص للعاملين					
19	يوضح المدير الاهداف العامة للمدرسة					
20	يوضح المدير المهام المطلوبة من كل موظف					
21	يوظف المدير مهارات الاتصال الفعال					
22	يتابع المدير مدى تحقق الاهداف المحددة من العاملين					
23	يحتفل المدير بإنجازات المعلمين					
24	يتيح المدير للمعلمين المتميزين الارتقاء بالسلم الوظيفي					
25	يحرص المدير على التنمية المهنية للعاملين					
26	يشجع المدير المعلمين على الابداع					
27	يمنح المدير المعلمين المتميزين مكافآت تناسب انجازاتهم					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيادة الخادمة						
البعد الرابع: التواصل						
28	يتعامل المدير بتواضع مع العاملين					
29	يفتخر المدير بإنجازات العاملين					
30	يتقبل المدير النقد الموجه اليه بصدر رحب					
31	يستخدم المدير الاقناع والمنطق للتأثير على الآخرين					
32	يتعامل المدير بأسلوب ديمقراطي مع العاملين					
33	يعتبر المدير نفسه أنه جزء من الفريق بالمدرسة					
34	يراجع المدير أداءه وقراراته بشجاعة					
35	يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالمدرسة					
البعد الخامس: تطوير المجتمع						
36	يحرص المدير على التشاركية مع المجتمع المحلي					
37	يستثمر المدير خبرات المجتمع المحلي لتقديم أنشطة مدرسية					
38	يشجع المدير المعلمين على العمل التطوعي					
39	يوظف المدير التواصل الفعال مع المجتمع المحلي					
40	يشارك المدير في حل المشكلات الخاصة بالمجتمع المحلي					
41	يساهم المدير في تطوير امكانيات وقدرات المجتمع المحلي					
42	يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية في المجتمع المحلي					
43	يعتبر المدير أن خدمة المجتمع جزءا من مهامه وواجباته					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الميزة التنافسية						
البعد الأول: الجودة						
44	ينشر المدير ثقافة الجودة بين العاملين					
45	يضع المدير خطة استراتيجية لضمان الجودة في المدرسة					
46	يضع المدير مؤشرات أداء لضمان الجودة في المدرسة					
47	ينظم المدير البرامج التي تؤدي إلى جودة العمل في المدرسة					
48	يسعى المدير إلى تقديم خدمات تطويرية للعاملين في المدرسة					
49	يوفر المدير أدوات علمية لقياس رضى المستفيدين من الخدمات التعليمية					
50	تمتلك المدرسة فريقاً لضمان الجودة والتطوير					
البعد الثاني: الموارد المادية						
51	تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية لاستثمار مواردها					
52	يتوفر بالمدرسة خطة أمن وسلامة عالية المستوى					
53	يتوفر بالمدرسة قاعدة بيانات متاحة للعاملين					
54	توفر المدرسة التدريب التكنولوجي للموظفين					
55	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم لطلابها					
56	توفر المدرسة جميع مصادر التعليم والتعلم للعاملين					
57	تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً					
البعد الثالث: الموارد البشرية						
58	تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء العاملين					
59	تهتم إدارة المدرسة بأصحاب الأفكار الابداعية والمتميزة					
60	يوجد إدارة نظام واضح للترقية والمكافأة					
61	توفر إدارة المدرسة تدريباً مستمراً للعاملين مواكبا للمستجدات					
62	تحرص إدارة المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين					
63	تستقطب إدارة المدرسة العاملين ذوي الكفاءة العالية					
64	تعمل إدارة المدرسة على تعزيز أواصر الثقة بالعاملين					
البعد الرابع: الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية						
65	سمعة المدرسة متميزة من وجهة نظر متلقي الخدمة التعليمية					
66	تساند إدارة المدرسة المستفيدين من الخدمة التعليمية					
67	تقدم إدارة المدرسة الخدمات التعليمية للمستفيدين بأعلى جودة					
68	تعتمد إدارة المدرسة منهجاً علمياً في تقديم خدماتها التعليمية					
69	تقدم إدارة المدرسة خدمات تعليمية تزيد عن توقعات المستفيدين					
70	تستفيد المدرسة من التغذية الراجعة					
71	تستعين إدارة المدرسة بخبرات خارجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للمستفيدين					
72	تعتبر إدارة المدرسة متلقي الخدمة التعليمية شركاء فاعلين					