



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام

في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

أ/ عبد الهادي بن عبد الرحيم المالكي  
باحث ماجستير قسم القيادة والسياسات التعليمية  
كلية التربية - جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية

د/ منصور أحمد حسين المقابلة  
أستاذ الادارة التربوية المشارك  
كلية التربية - جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٢ أبريل ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ٢٢ مايو ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 149358

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان ومكتب تعليم حداد (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، والبالغ عددهم (٨٨٤) معلمًا، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٦٩) معلمًا، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وأن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، ووجود علاقة إيجابية الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧١)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث أن تمنح القيادة المدرسية الصلاحيات للمعلمين للقيام بمهام القيادة، وإشراكهم في صنع وتنفيذ القرارات، وحل ما يقابلهم من مشكلات للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، كما تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية من خلال توفير مناخ تربوي داعم للإبداع والابتكار.

لكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الخادمة - التميز المؤسسي ..

**Abstract of the research:**

The aim of the study is to identify the degree of application of servant leadership in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view. It also aimed to identify the degree of applying institutional excellence in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view, and to uncover the relationship between the application of servant leadership and the achievement of Institutional excellence in general education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view, and the study used the descriptive approach. Its suitability to the nature of the study, and the study population consisted of all teachers of public education schools for boys in Maysan governorate and a blacksmith education office (primary - intermediate - secondary), whose number reached (884) teachers, and a sample of (269) teachers, and the researcher relied on the questionnaire as a tool for the study, Its validity and reliability have been verified, and the study reached several results, including: The application of the dimensions of servant leadership in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view came with a high degree and with an average of (3.78), and that The degree of applying the dimensions of institutional excellence in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view came to a high degree with an average of (3.75), and the existence of a positive relationship between the application of servant leadership and achieving institutional excellence in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view. The correlation coefficient reached (0.71), as well as the existence of a positive relationship between all dimensions of servant leadership and the dimensions of institutional excellence in public education schools in Maysan governorate from the teachers' point of view, and in light of the results of the study. The researcher recommends that the school leadership grant powers to teachers to carry out leadership tasks and involve them in making and implementing decisions and resolving the problems they encounter to deal with changing environmental conditions, School leadership also encourages teachers to present creative initiatives and ideas by

providing an educational climate that supports creativity and innovation.

**Key words: leadership - servant leadership - institutional excellence**

مقدمة:

يلعب التعليم دورًا محوريًا في التقدّم في جميع اتجاهات المجتمع، كما يعتبر أولوية قصوى بالنسبة للحكومات؛ ولذلك فإنه يحتاج إلى من يسير به إلى بر الأمان، من هنا يظهر دور القيادة التعليمية، فالقادة هم أشخاص لديهم مسؤوليات ومهام صعبة تتمثل في قيادة مؤسساتهم التعليمية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة.

ويعمل القادة على القيام بوظائفهم الإدارية من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة تبرز فيها مهارات القادة واتجاهاتهم، وتعمل الممارسات الإدارية السليمة من قبل القادة على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم، كما تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع الروح المعنوية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يترك أثرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي (أبو سمرة، هواش وحلوة، ٢٠١٤، ٢٧٨)، كما تؤكد وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضرورة تغيير دور قائد المدرسة من دور المدير فقط إلى قائد يتبنى خططًا استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز عند الآخرين (سعود، ٢٠١٧، ١٣)

وتشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القيادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (Spears, 2005, 30).

ولتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام يجب الاهتمام "بإيجاد نوع من الإدراك لدى العاملين في هذا المجال بأن ما يمارسونه من أعمال وما يقومون به من أدوار إنما يتم بطريقة فريدة، وجودة مرتفعة". (البحيصي، ٢٠١٤، ٣٤)، وللتميز المؤسسي أهمية كبيرة، وهذا ما أكدته دراسة الداود (٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة.

وفي المملكة العربية السعودية، تسعى وزارة التعليم لتحقيق التميز المدرسي، من خلال جائزة التعليم للتميز حسب المعايير التالية: (التخطيط والتنظيم - قيادة العمليات - التطوير المهني - إدارة الأداء المدرسي - أخلاقيات المهنة - إدارة البيئة التعليمية - إدارة الموارد البشرية - المسؤولية المجتمعية - إدارة الابتكار)، وتم العمل على صياغة مجالات ومعايير تقيس جوانب التميز بموضوعية وحيادية تسمح للمرشح بالإبداع والابتكار، والتنافس الإيجابي، وتساهم في تحقيق تطلعات وطموحات التعليم استناداً لرؤية المملكة (٢٠٣٠)، التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار. (وزارة التعليم، ١٤٤٠)

ومما تقدم فإن تحقيق التميز المؤسسي مرهون بعوامل عدة، في مقدمتها القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تطبيق القيادة الخادمة بمدارس محافظة ميسان وانعكاسات تطبيقها على تحقيق التميز المؤسسي بتلك المدارس. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ذكرت بعض الدراسات أنه يوجد عدد من المشكلات المرتبطة بأنماط القيادة السائدة في المدارس؛ مما يؤثر سلباً على مستوى التميز في هذه المدارس، والتي تعتبر نماذج تقليدية قائمة على التسلط والبيروقراطية. حيث أشارت دراسة كل من صلاح الدين (٢٠١٦، ٧٤-٧٥)، راغب (٢٠٠٩، ٤٩٩)، ويعقوب (٢٠١٢، ١٣٠) إلى بعض من هذه المشكلات: (أن المدارس تعاني من البيروقراطية، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، وانعدام التمكين، وقلة تفويض الصلاحيات من قبل بعض قادة المدارس، واعتقاد بعض قادة المدارس أنهم وحدهم مصدر السلطة، وإصدار الأوامر، وغياب دور بعض قادة المدارس في تحفيز العاملين، وغياب العمل الجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين العاملين والإدارية وبين العاملين أنفسهم، وبعض قادة المدارس لا يمتلكون الولاء المهني، وضعف حبهم للعمل القيادي، ويميل بعض قادة المدارس إلى الأسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقابة والتهديد والتخويف).

وهذا يتطلب معرفة مدى تطبيق القيادة الخادمة، والتي تهتم في المقام الأول بالمرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وإشراكهم في صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وهنا يقدم القائد الخادم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الخاصة، وقد أوصت بعض الدراسات مثل الديرية (٢٠١١)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٣)،

ودراسة المعشر (٢٠١٤) بإجراء دراسة على القيادة الخادمة في بيئات مختلفة؛ لتعرف ماهيتها ودرجة ممارستها في المؤسسات التربوية، وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي، وربطها بمتغيرات أخرى.

ومع حداثة الاهتمام بمتغير التميز المؤسسي في المنظومة التعليمية، وفي ضوء مراجعة الباحث للدراسات التي سعت نحو تناول هذا المتغير في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فقد أنصب اهتمام معظم هذه الدراسات على تناول هذا المتغير في مؤسسات التعليم الجامعي، وبالتالي وجود قصور في تحديد العوامل المسهمة في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما يتبين من خلال ندرة الدراسات التي تناولت هذا المتغير أيضًا في التعليم العام، وإذا كان هذا النقص حادثًا في مختلف إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية عمومًا، فإنه تتزايد الحاجة إلى دراسته في محافظة ميسان محل عمل الباحث تحديدًا.

وفي ضوء ما تقدم وما أشارت إليه الدراسات من أهمية القيادة الخادمة في نجاح قائد المدرسة في القيام بدوره ومسؤولياته على الوجه الأكمل، بما يؤدي إلى تحقيقه للتميز المؤسسي في عمله، تتضح مدى الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز المؤسسي بمدارس محافظة ميسان، لما له من أهمية بالغة الأثر على العملية التعليمية بشكل عام، ففي حالة توافر التميز المؤسسي؛ سوف نرى طلابًا مبدعين قادرين على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه وطنهم.

لذا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين؟

## أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.
  ٢. التعرف على درجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين
  ٣. الكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.
- أهمية الدراسة:
١. تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مفهومين حديثين ومهمين نسبياً، وهما: القيادة الخادمة، والتميز المؤسسي.
  ٢. تتناول الدراسة درجة تطبيق القيادة الخادمة، وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس محافظة ميسان.
  ٣. من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة قادة المدارس في تطبيق مدخل القيادة الخادمة، ودوره الفعال في تحقيق التميز المؤسسي بمدارسهم.
  ٤. قد تفيد نتائج الدراسة معلمي مدارس التعليم العام في تحديد آليات تطبيق القيادة الخادمة، وأدوارهم ومسؤولياتهم في مساعدة القيادة المدرسية للوصول للتميز المؤسسي.
  ٥. قد تساعد الدراسة الحالية صنّاع القرار في التخطيط لبرامج ثقافية واجتماعية؛ لتوعية قادة المدارس ومعلميها نحو أفضل الممارسات الناجحة لتطبيق القيادة الخادمة، وما يترتب عليها من تحقيق للتميز المؤسسي.
- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع العلاقة بين القيادة الخادمة، والتميز المؤسسي.
- الحدود المكانية: تم التطبيق في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان (ابتدائي - متوسط - ثانوي).

الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤١ - ١٤٤٢).

الحدود البشرية: تم التطبيق على جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان (ابتدائي - متوسط - ثانوي).  
مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة: تعرف القيادة الخادمة على أنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تشرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل، وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد". (Greenleaf, R.K., 2017, 3)

ويعرف الباحث القيادة الخادمة -إجرائياً- بأنها: "تمط القيادة الذي يتبعه قادة مدارس التعليم العام في محافظة ميسان، والتي تعتمد على خدمة العاملين، وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم، ومساعدتهم على التطور والنجاح، ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، واستخدام الإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة، والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية".

التميز المؤسسي: يعرف (Thompson & Strickland, 1999, 16) بأنه: "الكيفية التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة أهدافها باستخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة واقتدار، وذلك في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

ويعرف الباحث التميز المؤسسي -إجرائياً- بأنه: "قيام قادة مدارس التعليم العام في محافظة ميسان بإنجاز الأعمال المدرسية، وتحقيق الأهداف من خلال التخطيط، والتنظيم، وقيادة العمليات، والتطوير المهني للمعلمين والعاملين، وإدارة الأداء المدرسي بشكل إبداعي وابتكاري، من خلال مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تعكس أخلاقيات المهنة والمسؤولية المجتمعية".



## الإطار النظري والدراسات السابقة المحور الأول : القيادة الخادمة مفهوم القيادة الخادمة:

عرفت القيادة الخادمة بأنها: "إقدام القائد على ممارسة أسلوب قيادي يهدف إلى خدمة الأتباع، وجعل مصلحتهم فوق مصلحة القائد، ويرتقي هذا النمط القيادي بقيمة الأتباع، وتمكينهم ومساعدتهم لتحقيق النمو والتقدم في العمل، فضلاً عن بناء روح الجماعة لدى الأتباع؛ للمشاركة في تحقيق المصالح المشتركة بين القائد والأتباع، من خلال تمتعهم بالقوة والمكانة داخل المنظمة". (أبو شريخ، ٢٠٢٠، ٧)

كما تعزف القيادة الخدمية بأنها: "الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد، في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان، بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية، وتفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل، ومراعاة مشاعرهم، ورغباتهم بحكمة" (الشمري، ٢٠١٩، ٨).

وتعتمد القيادة الخدمية على تحقيق النتائج المرجوة في العمل؛ من خلال تمكين الموظفين، ويساعد هذا النموذج على بناء الإحساس بالانتماء إلى بيئة ومكان العمل، وعندما يدرك الموظفون أن هذا الإحساس بالانتماء نابع عن أولوية واهتمام فعلي بهم، سيتولد لديهم درجة أعلى من المسؤولية خلال أداء عملهم. (الشايح، ٢٠١٩، ١٠٥)

كما يقصد بالقيادة الخادمة أنها: "القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين، وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، وذلك باتباع مدير المدرسة لأبعاد الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، مما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة" (صلاح الدين، ٢٠١٦، ٧٨).

### أبعاد القيادة الخادمة:

قام الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة الخادمة، ووفقاً لهذه النماذج؛ فقد تعددت أبعاد القيادة الخادمة، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١. المهارات المفاهيمية: تشير المهارات المفاهيمية إلى قدرة القائد على إدراك الصورة الكلية للموضوع أو المشكلة، وعلاقات الأجزاء المكونة لها بالكل، وإدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، والقدرة على التصور والإبداع، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تتطلب القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة، وإدراك الترابط الكامل بين أجزائها، وتتطلب هذه المهارات قدرة القائد على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر، والقدرة على تطبيق المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة القائد على التحليل. (الديرية، ٢٠١٨، ١٥١).

وتتزايد أهمية المهارات المفاهيمية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي، حيث يكون هناك تركيزاً أكثر على هذا النوع من المهارات الإدارية، لدى أعضاء الإدارة العليا للدرجة التي قد تجعل منها المهارة الرئيسية المطلوبة في هذا المستوى الإداري.

وأخيراً، فإن المهارات المفاهيمية تعتبر مهمة على كافة المستويات الإدارية، وذلك بسبب طبيعة عمل القادة الذي يتم من خلال تلك المهارات. وهكذا فإنه يلاحظ اتساع نطاق المهارات الإنسانية خاصة للقادة في مستوى الإدارة العليا، وخط الإشراف الأول، وبسبب عدد وتنوع العلاقات والاتصالات بين هؤلاء القادة وغيرهم في المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي (النجار، ٢٠١٨، ٢٤).

٢. التمكين: يعد التمكين الإداري آلية لمنح الموظف السلطة لاتخاذ القرار، وغالباً ما يكون متحالفاً مع توزيع المسؤولية من القادة إلى الموظفين، كما يمثل عملية مستمرة، تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام التنظيمي، وإطلاق طاقتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم، والتطوير المستمر لمهاراتهم (الجريدة، ٢٠١٤، ٥٢).

٣. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: تمثل مسؤوليات القائد أهمية بالغة نظراً لكونه المحرك الرئيس للعملية التعليمية، والتي لا تخلو من المواقف اليومية الضاغطة، وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات، والتي تتصف بالتغير المستمر والتعقد الشديد، مما يتطلب إعداد القيادات لمواجهة متطلبات الدور الذي يؤديه، وإكسابهم الآليات والأساليب؛ لاتخاذ القرارات

- ومشاركة المرؤوسين فيها، ويتطلب اهتمامه بالمرؤوسين ضرورة توافر مجموعة من الركائز الأساسية هي: (درويش، ٢٠١٢، ٢٦-٢٨)
٤. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وهذا السلوك المتوازن يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي.
٥. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج، والفلسفة، والكفاية الإدارية.
٦. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، والمشاركة في تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤولية عن النتائج.
٧. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق، والأساليب، والأدوات، والعناصر، والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد. ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي.
٨. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف.
٩. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، يترتب عليه تماسك المنظمة.
١٠. نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

١١. التصرف بأخلاق: فالأخلاق: هي روح الحياة الإنسانية الرفيعة الراقية، وأحد مظاهر السلوك السوي للأفراد، (الحبسية، ٢٠١٢، ١٤) وهناك وجهات نظر متعددة لأهمية القيم الأخلاقية للقيادة، وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين، ربما تختلف في المضمون أو سياق الكلام، ولكنها تلتقي بالآثار والنتائج العامة للقيم، ومن ثم يتجلى أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المدرسة من خلال: (السقاف، وأبو سن، ٢٠١٥، ٨١)

- أنها تحدد ما يمكن اعتباره صحيحًا ومقبولًا، وأخلاقياً من عدمه.
- تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية.
- تحدد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم أو المنظمة.
- تحدد اتجاهات الأفراد نحو العديد من المجالات المختلفة.

وتعدّ القيم الأخلاقية للقيادة عنصراً مهماً؛ لأنها تمثل أساساً لفهم الاتجاهات، والدافعية، والتأثير على إدراك الأفراد، فالقيادة الأخلاقية تؤثر في اتجاهات وسلوك الأفراد التنظيمي.

١٢. المعالجة العاطفية: يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواءً ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة (مهدي، ٢٠١٤، ٢٣).

١٣. الالتزام بتطوير المجتمع: المسؤولية الاجتماعية: هي المسؤولية الفردية عن الجماعة، وهي مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها، وهي إحساس أفراد المجتمع بمسؤوليتهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين من أفراد المجتمع والبيئة والوطن، كما أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن النضج النفسي للفرد؛ لأن الفرد الناضج نفسياً هو الذي يتحمل المسؤولية، ويكون لديه استعداداً للقيام بنصيبه كفرد في تحقيق مصلحة المجتمع، ويشعر أنه مدين له (إبراهيم، ٢٠١٦، ٩).

وتلعب القيادة الإدارية هنا دورًا محوريًا مؤثرًا في صياغة أهداف وغايات المنظمة، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز، كما أن مستقبل أي مؤسسة يتوقف نموه وتطوره على القرارات التي يمكن أن يتخذها القادة، لتشكل وتنفيذ وتحقيق أحلام وطموحات وأهداف المجتمع والمنظمة (أبو عبلة، ٢٠١٥، ٢٨).

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي: يعرف التميز المؤسسي بأنه: "الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يوجد الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة" (سعد، ٢٠٢٠، ٥).

كما يعرف بأنه: "تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (السعيد، ٢٠١٩، ٢٦).

وينظر إلى التميز المؤسسي على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (الحجيج، ٢٠١٩، ٣٢).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة من خلال الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آليًا أو ماديًا أو عملاً مشتركًا بين البشر والآلة والمادة، نظرًا لكون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة" (الشرفات، ٢٠١٩، ٩).

## مراحل التميز المؤسسي:

- تمر عملية التميز المؤسسي بثلاث مراحل منفصلة، هي: (عيداروس، ٢٠١٤، ٤٨)
١. إحكام السيطرة على المنظمة: وفي هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء القواعد الأساسية بالمنظمة، والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل، وتتطلب تحديد السياسات، والإجراءات، وأنظمة الجودة، والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة.
  ٢. بناء أفضل الممارسات: بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، يتم اتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبني أفضل الممارسات، باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي.
  ٣. تقديم نتائج ذات مستوى مميز: بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات، يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل، وهذا يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة.
  ٤. يتضح مما سبق، أن عملية التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن، ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز. ولا بد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية، وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين، حتى يمكن الاحتفاظ بالتميز على المدى البعيد.

## أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تختلف باختلاف طبيعة وماهية عمل المنظمة، حيث أن بعض المنظمات تعتمد عوامل تختلف من منظمة لأخرى، ومن بينها:

التخطيط والتنظيم:

ينظر إلى التخطيط على أنه مجموعة الأنشطة المرتبطة التي تحدد غايات محدودة للتنمية التعليمية لوقت معين، وهذه الأنشطة تأخذ مكانها خلال عملية التخطيط للتنمية الشاملة خلال إطار من الإمكانيات المحددة، بواسطة الموارد المالية، والاقتصادية، والبشرية، وخلال مجموعة من المعوقات، ويجب أن تؤخذ بالاعتبار أن التخطيط التعليمي والأهداف التعليمية لها صفة كمية وأخرى كيفية، والتي يجب أن تكون قابلة للتحقيق وفقاً للموارد المالية والبشرية اللازمة

لإتمام عملية التنفيذ، ويتمثل الهدف من قيام القيادة المدرسية بعملية التخطيط في النقاط التالية (درة، عبد الباري؛ جودة، محفوظ، ١٣١):

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها.
- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد؛ لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً.
- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة؛ لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل.
- يوفر مقاييس موضوعة للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف.

والتنظيم هو: أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. (المالكي، ١٤٣٤، ١٦)

إدارة الأداء المدرسي:

وتشير إدارة الأداء المدرسي إلى "عملية جمع بيانات ومعلومات، ومحاولة وضعها في شكل تفسيري، وذلك بهدف اتخاذ قرار معين، وتهدف عملية إدارة الأداء إلى (مجيد، ٢٠١١، ١٧-١٨):

- التحقق من مدى القدرة على تحقيق الأهداف.
- تسلط الضوء على مدى الكفاءة باستغلال الإدارة لمواردها المتاحة.
- تحدد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالي.
- الإسهام في التطوير الشامل للوحدة المحلية.
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين.

## قيادة العمليات:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (المالكي، ١٤٣٤، ١٧)

لذا يجب أن يلم قائد المدرسة بالعديد من الفلسفات والأفكار، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين المعلمين والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وبالتالي يرفع من مستواها العلمي والاجتماعي (أحمد، ٢٠٠٢، ٣٩).

## التطوير المهني:

يعدّ القائد مسؤولاً عن حسن تسيير المنظمة والتطوير المهني بها، وذلك من خلال إشرافه على التسيير الإداري والتربوي كما يخضع جميع الموظفين والعاملين فيها لسلطته، ويقوم بتنشيط مختلف المصالح والتنسيق بينها، ويُسخر كافة الوسائل والإمكانات المادية والبشرية لخدمة المصالح العليا للمنظمة (الهتاني، ٢٠١٧، ٢١٤).

وإن من مهام ومسؤوليات قائد المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى، وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة وقت العمل، والإشراف على المرافق المدرسية، والموارد المختلفة، ليحقق في نهاية الأمر تنظيمًا مدرسيًا فعالًا يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديريين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم؛ ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة (حماد، ٢٠١٦، ٥٦).

## أخلاقيات المهنة:

لكل مهنة من المهن المهمة في المجتمع أخلاقيات ومبادئ تحكم قواعد السلوك فيها، وتحدد سلوك العاملين فيها، وتعدّ الأخلاقيات من المحاور الأساسية والجوهرية في أي مجال



أو أي مهنة والمعلم يفترض أن يكون على درجة عالية من الفضيلة والأخلاق (أبو عجوة، ٢٠١٥، ٣٠).

والقيادة لا توجد بمعزل عن الأخلاق؛ لأن القيادة تؤدي دورها بالارتكاز على الأخلاق، والمجتمع يحتاج إلى القيادة الأخلاقية في كافة المنظمات وخاصة المدرسة، حيث تواجه قياداتها عديد من التغيرات والتحديات والصراعات غير المسبوقة في كافة المستويات، ويتطلب التعامل معها خيارات أخلاقية متنوعة. (عبد الحفيظ، ٢٠١٤، ٣)، ويمكن النظر إلى مفهوم القيادة الأخلاقية من منظورين متكاملين الأول: القيادة، والآخر: الأخلاق، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات، هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، وقدرة القادة وقوتهم التي يستخدمونها بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية التي يستخدمونها فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب اتباع المعايير الأخلاقية، بينما يكون المنظور الأخلاقي من مستويين، هما: أنّ القيادة بحد ذاتها هي الأخلاق، وأن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ قرارات أخلاقية. (إبراهيم، ٢٠١٦، ٢) إدارة البيئة التعليمية:

يعدّ قائد المدرسة صاحب الدور المهم والأساس في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولاها، ومن المفترض أن يكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة والالتزام بالعمل، من خلال قيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين تثير حوافزهم ودوافعهم للعمل، وتوفير أحسن الطرق للتعامل معهم (القبيسي، ٢٠٢٠م، ٣).

ويعدّ الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعدّ الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها، ومنافستها للمنظمات الأخرى (حسين، ٢٠٢٠، ٦٦٣). إدارة الموارد البشرية:

لقد أفرزت الأزمات الحالية الحاجة الماسة إلى قيادات تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق، ويعدّ غياب القيادة الأخلاقية في

المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها بالتالي؛ وذلك لأنه يضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد، وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع، إذ أن إدراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به، مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقتهم بالقائد. (ظليب، ٢٠١٦، ٢٣)

المسؤولية المجتمعية:

المسؤولية المجتمعية هي: شراكة قائمة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة. وتقوم المنظمات التربوية بدور مهم في تنمية المسؤولية المجتمعية في إطار بناء قيم المجتمع الاجتماعية والوطنية والبيئية والصحية من خلال الكتب المدرسية والبرامج التعليمية والأنشطة الطلابية، وتتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه، وهذه العناصر هي: (شذر، ٢٠١٦، ٣٩-٤٠).

- الاهتمام: ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها.
- الفهم: ويتضمن فهم الفرد للجماعة، والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، واستيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها.
- المشاركة: تظهر المشاركة قدر الفرد، وقدرته على القيام بواجباته، وتحمل مسؤولياته، والمشاركة في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، ولها ثلاثة جوانب: التقبل، والتنفيذ، والتقييم، حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمعايير المصلحة العامة والأخلاق.

#### إدارة الابتكار:

تواجه المنظمات اليوم تحديات غير مسبوقة في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي، وزيادة التحديات التي تواجهها حيث إن تلك المنظمات على اختلاف أنواعها هي عماد بناء المجتمع، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى الابتكار، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها.

وهناك علاقة وثيقة بين الابتكار والتميز، وهناك مداخل حديثة في الابتكار ترتبط بشكل دائم بتحقيق التميز الحكومي عن طريق تطوير مهارات المبدعين، لضمان قدرتهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع ابتكارية، باعتبارهم دعامة التميز المنشود في جودة وريادة وتطوير الأداء، ورغم خصوصية مصطلحات تعريف كل من الإبداع والابتكار، فما زالت الجدلية قائمة حول الفروق (الحجاج، ٢٠١٩، ٢٢٤).

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الخادمة:

-دراسة الجهني (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة طبقت على عينة من (٢٤٦) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية)؛ وأن الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة بحسب مستوى الممارسة جاء كما يلي: (بعد الإيثار، فبعد العلاقات الإنسانية، فبعد التمكين، فبعد القيم الشخصية، فبعد المسؤولية التنظيمية، فبعد تصميم خطط مقنعة).

-دراسة الديرية وسلامة (٢٠١٨): هدفت الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة، وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس والدافعية لدى المعلمين.

-دراسة جاكسون: (Jackson, 2010) هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) قائداً من قادة المدارس في الآباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أو الإناث أو بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية وأوضح (١٠) مديرون من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب ناجح كما حددوا (٥) موضوعات أساسية متعلقة بها، وهي: التواضع، والقيادة الملهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان.

-دراسة سيرت: (Cerit, 2010) هدفت التعرف على أثر نمط القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة الدراسة من (٥٦٣) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية بمدينة دوزجي التركية، وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت النتائج إلى أن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين هي (تطبيق العاملين، وتطوير العاملين، والاهتمام بالعاملين).

ثانياً - دراسات تناولت التميز المؤسسي:

-دراسة الداود (٢٠٢٠): هدفت معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة من (٣٨٦) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز.

-دراسة عبد اللطيف (٢٠١٨): هدفت التعرف إلى درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من جزأين طبقت على عينة قوامها (٤٢٠) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (٨٣٦٩)، وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق الكلية لمعايير التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين تقع عند مستوى متوسط حسابي (٤.١٧) بوزن نسبي (٨٣.٤٠%) وهي بدرجة كبيرة، كذلك وجود علاقة طردية قوية وموجبة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين كل من متوسطات تطبيقات أفراد العينة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي من ناحية وبين متوسطات تطبيقاتهم لدرجة ممارسة مديريهم التخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى.

- دراسة جوليج ونوربخش (Goleij; Noorbakhsh, 2014) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التميز المؤسسي والدعم التنظيمي لمعلمي التربية البدنية بمحافظة البرز في إيران، وتحقيقًا لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، معتمدًا الاستبانة كأداة رئيسة، وطبقت على معلمي ومعلمات التربية البدنية والبالغ عددهم (٢٥٠) معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث أن توفير الدعم التنظيمي للمعلمين والمعلمات أحد العوامل الرئيسة لتشكيل وتعزيز التميز المؤسسي، وذلك من خلال قبول أفكارهم، وإشراكهم في القرارات وإحساسهم بالمسؤولية، مما يساهم ذلك في تكيفهم مع بيئة العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية القيادة الخادمة، مثل: دراسة الديرية وسلامة (٢٠١٨)، ودراسة جاكسون (Jackson, 2010) ودراسة سيرت (Cerit, 2010) ، ودراسة أندرسون (Anderson, 2006)، وكذلك أهمية التميز المؤسسي مثل: دراسة الداود (٢٠٢٠)، ودراسة جوليج ونوربخش (Goleij; Noorbakhsh, 2014).

أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس، في حين اعتمدت بعض الدراسات على عينات من القيادات المدرسية، مثل: دراسة جاكسون (Jackson, 2010) ودراسة الداود (٢٠٢٠) ودراسة عامر. (2015)

أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: بلورة مشكلة الدراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي شكّلت مشكلة الدراسة الحالية، والاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة، والاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية، وفي بناء الإطار النظري، وتحديد منهج الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية، وتفسير نتائج الدراسة.

إجراءات الدراسة ومنهجها

منهج البحث: المنهج الوصفي المسحي كونه الملائم لطبيعة الدراسة، للتعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان، ومكتب تعليم حداد (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، والبالغ عددهم (٨٨٤) معلمًا، وذلك حسب الإحصائية الصادرة من الإدارة العامة بمحافظة الطائف .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) معلمًا بنسبة (٣٠.٥%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، بحيث اشتملت على المحاور التالية:

١. البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.

٢. محاور الدراسة، والتي اشتملت على محورين:

المحور الأول: أبعاد القيادة الخادمة وتشمل: (المهارات المفاهيمية - التمكين - الاهتمام بالمرؤوسين أولاً - التصرف بأخلاق - المعالجة العاطفية - الالتزام بتطوير المجتمع)، وتكون هذا المحور من (٢١) عبارة.

المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي ويشمل: (التخطيط والتنظيم - قيادة العمليات - التطوير المهني - إدارة الأداء المدرسي - أخلاقيات المهنة - إدارة البيئة التعليمية - إدارة الموارد البشرية - المسؤولية المجتمعية - إدارة الابتكار)، وتكون هذا المحور من (٣٣) عبارة.

وتكوّنت عبارات الاستبانة في صورتها المبدئية من (٨٥) عبارة ، حيث تم تحكيم الاستبانة من قبل (١٣) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق رقم ٣)، تم حذف بعض العبارات التي أجمع كثير من المحكمين عليها، وإضافة وتعديل بعض العبارات بناءً على الإجماع نفسه، وقد بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (٥٤) عبارة موزعة على المحاور التالية: عبارات المحور الأول: أبعاد القيادة الخادمة (٢١) عبارة .، وعبارات المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي (٣٣) عبارة.

صدق الأداة: أولاً: الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين، وبلغ عدد المحكمين (١٣) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه البحث بصورتها النهائية. ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات للمجال الأول ( أبعاد القيادة الخادمة ) ، (٠.٦٣٦٠.٣٣٧-٠.٨٥٨\*\*) ، والمجال الثاني ( أبعاد التميز المؤسسي) بين (٠.٨٨٧-٠.٢١٣\*\*) مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لمحاور استبانة البحث تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: للتحقق من الثبات لمفردات محاور البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، أن ثبات جميع محاور البحث مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٩٥ ، ٠.٩٤)، كما

بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (٠.٩٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة البحث للتطبيق الميداني.

نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، والذي نص على: ما درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس

أولاً- بُعد المهارات المفاهيمية:

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق

بُعد المهارات المفاهيمية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تمتلك القيادة المدرسية رؤية مستقبلية لتطوير الأداء المدرسي.	٣.٩٦	١.٠٢	عالية	١
٢	تدرك القيادة المدرسية مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٣.٨٨	١.٠٩	عالية	٢
١	تعزز القيادة المدرسية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين معلمي المدرسة	٣.٧٦	١.١٥	عالية	٣
٤	تغلب القيادة المدرسية المصلحة العامة لتحقيق أهداف المدرسة.	٣.٧٤	١.٢٤	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد المهارات المفاهيمية	٣.٨٣	١.١٢	عالية	

تبين من الجدول رقم (١) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٧٤ و ٣.٩٦)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية قادرة على وضع رؤية مستقبلية لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف، وتعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين معلمي المدرسة؛ مما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية بشكل عام.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تمتلك القيادة المدرسية رؤية مستقبلية لتطوير الأداء المدرسي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك قادة المدارس لمهارات التخطيط المستقبلي لتطوير الأداء المدرسي نتيجة لحرصهم على الوصول بمدارسهم إلى أعلى مستويات الأداء .



بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تدرك القيادة المدرسية مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن عينة الدراسة من المعلمين يرون أن قادة المدارس يمتلكون القدرة على إدراك الواقع المدرسي، ومدى الحاجة للتغيير والتطوير المستمر، ووقوفهم على الوضع الحالي لمدارسهم، ومدى حاجتها لإجراء مزيد من التغيير للوصول إلى المعدلات المطلوبة من تطوير الأداء.

وجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تعزز القيادة المدرسية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين جميع معلمي المدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المعلمين يرون أن قادة المدارس بمحافظة ميسان يعملون على أن تسود علاقات اجتماعية إيجابية بين معلمي المدرسة، وتوطيد الصلات بينهم، وتعزيز المنافسة الشريفة.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تغلب القيادة المدرسية المصلحة العامة لتحقيق أهداف المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على إعلاء شأن المدرسة، وتعزيز مكانتها من خلال العمل على تحقيق الأهداف المدرسية، ووضعها كأولوية تعبر عن المصلحة العامة، وتغليبها على المصالح والأهداف الشخصية.

ثانياً- بُعد التمكين:

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد التمكين في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تعطي القيادة المدرسية الفرصة للمعلمين لحل ما يقابلهم من مشكلات.	٣.٥٦	١.١٨	عالية	١
٤	تمكن القيادة المدرسية المعلمين للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة.	٣.٤٨	١.٢٠	عالية	٢
١	تمنح القيادة المدرسية الصلاحيات للمعلمين للقيام بمهام القيادة.	٣.٤٦	١.٢١	عالية	٣
٢	تشرك القيادة المدرسية المعلمين في صنع وتنفيذ القرارات.	٣.٤٢	١.٢٣	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد التمكين	٣.٤٨	١.٢٠	عالية	

تبين من الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٤٢ و ٣.٥٦)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تتبنى أساليب وأنماط قيادية تدعم تفويض السلطة والصلاحيات للمعلمين، كما تعكس امتلاك القيادة بمحافظة ميسان المهارات اللازمة لتمكين المعلمين من القيادة واتخاذ القرار.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تعطي القيادة المدرسية الفرصة للمعلمين لحل ما يقابلهم من مشكلات"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تمكن معلمي المدرسة من معالجة المشكلات التي تواجههم بأنفسهم، بما يمكنهم من امتلاك مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية نتائجها، وما يترتب عليها من آثار.

وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تمكن القيادة المدرسية المعلمين للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على تمكين المعلمين من مواجهة الظروف والمشكلات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، والتعامل معها بفاعلية

كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تمنح القيادة المدرسية الصلاحيات للمعلمين للقيام بمهام القيادة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تتبنى أنماط وأساليب قيادية، تدعم تفويض ومنح الصلاحيات للمعلمين للقيام بمسؤولياتهم ومهامهم بالشكل الذي يمكنهم من أدائها بنجاح، مما يعكس قدرة القيادة المدرسية إدارة العملية التعليمية، وتوزيع الأدوار والمسئوليات، وتحديد الاختصاصات بالشكل الذي يؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف وفقاً للخطة الموضوعية.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تشرك القيادة المدرسية المعلمين في صنع وتنفيذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المعلمين يرون أن القيادة المدرسية تمكنهم من ممارسة أدوارهم وواجباتهم في المشاركة الجادة والفاعلة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن المدرسي، وما يترتب على ذلك من حرص المعلمين من تنفيذ هذه القرارات بإيجابية.

ثالثاً- بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تشارك القيادة المدرسية في حل مشكلات المرؤوسين بفاعلية.	٣.٧٦	١.١٧	عالية	١
٣	تضع القيادة المدرسية نظاماً فعالاً لمكافأة المرؤوسين على إنجازاتهم.	٣.٦٨	١.١٨	عالية	٢
١	تراعي القيادة المدرسية احتياجات المرؤوسين عند وضع خططها التدريبية	٣.٦٦	١.٢٠	عالية	٣
٤	تضع القيادة المدرسية الكفاءات من المرؤوسين في الوظائف المناسبة لهم	٣.٦٢	١.٢٢	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	٣.٦٨	١.١٩	عالية	

تبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٦٢ و ٣.٧٦)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

القيادة المدرسية تضع الكفاءات من المرؤوسين في الوظائف المناسبة لهم، كما تراعي احتياجاتهم عند وضع خططها التدريبية، وتشارك في حل مشكلات المرؤوسين بفاعلية.

حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تشارك القيادة المدرسية في حل مشكلات المرؤوسين بفاعلية"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١٧) وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون الدور الفعال الذي تقوم به القيادة المدرسية بمحاظفة ميسان في التعامل مع المشكلات التي تواجه المعلمين والعمل على تذليلها ووضع الحلول المناسبة والعاجلة لها، والتخفيف من آثارها السلبية على أدايمهم.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تضع القيادة المدرسية نظامًا فعالًا لمكافأة المرؤوسين على إنجازاتهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون الدور المهم الذي تقوم به القيادة المدرسية بمحاظفة ميسان في تشجيع المعلمين على بذل الجهد والإبداع في العمل من خلال مكافأة المعلمين على إنجازاتهم، وتشجيعهم على المنافسة الشريفة من خلال وضع نظام فعال للحوافز والتشجيع.

كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تراعي القيادة المدرسية احتياجات المرؤوسين عند وضع خططها التدريبية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠) وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحاظفة ميسان تتبع التخطيط السليم في وضع برامج التنمية المهنية للمعلمين. ويتجلى ذلك في مراعاة احتياجات العاملين والمعلمين عند وضع برامجها التدريبية لتطوير مستوى أدايمهم الوظيفي، واعتماد البرامج على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من خلال استطلاع آراء المعلمين.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تضع القيادة المدرسية الكفاءات من المرؤوسين في الوظائف المناسبة لهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحاظفة ميسان تعمل على اختيار الكفاءات المتميزة من المعلمين والعاملين

بالمدارس، ووضعها في مكانها المناسب، مما يترتب عليه منحهم الفرصة للإبداع والابتكار في وظائفهم، التي تتناسب مع إمكانياتهم وتخصصاتهم.

رابعًا- يُعد الالتزام بتطوير المجتمع:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد الالتزام بتطوير المجتمع في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازليًا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تشجع القيادة المدرسية التطوع في المجتمع	٤.٠٨	٠.٩٥	عالية	١
١	تُبادر القيادة المدرسية بتقديم الخدمات المجتمعية.	٣.٩٨	٠.٩٩	عالية	٢
٢	تهتم القيادة المدرسية بدراسة التغذية المرتدة في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية.	٣.٨٦	١.٠١	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد الالتزام بتطوير المجتمع	٣.٩٧	٠.٩٨	عالية	

تبين من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٧٦ و ٤.٠٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تعمل على تقديم الخدمات المجتمعية، وتشجع المعلمين على التطوع في المجتمع، كما تهتم بتحسين علاقاتها الخارجية مع المجتمع المحلي.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تشجع القيادة المدرسية التطوع في المجتمع"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمشاركة في تنميته، وحل مشكلاته من خلال تشجيع وتحفيز المعلمين والعاملين والطلاب على التطوع في خدمة المجتمع، والنهوض به، وحل مشكلاته.

وجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تُبادر القيادة المدرسية بتقديم الخدمات المجتمعية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تترك حجم المسؤولية الملقاة عليه تجاه مجتمعهم، ويقومون بأدوارهم بفاعلية في خدمة المجتمع،

وتفعيل المشاركة المجتمعية من خلال الإسهام الإيجابي في المبادرات المجتمعية الهادفة؛ إلى تعزيز خدمة المجتمع، وحل مشكلاته.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تهتم القيادة المدرسية بدراسة التغذية المرتدة في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادة المدرسية بمحافظه ميسان بدراسة ومراجعة المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة فيما يتعلق بعلاقات المدرسة الداخلية والخارجية. خامساً- بُعد التصرف بأخلاق:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد التصرف بأخلاق في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تظهر القيادة المدرسية الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف بحيادية.	٤.١٨	٠.٨٣٠	عالية	١
١	تتعامل القيادة المدرسية بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.	٤.١٦	٠.٨٣٥	عالية	٢
٢	تتخذ القيادة المدرسية قرارات إدارية بناء على معايير أخلاقية رفيعة.	٤.١٢	٠.٨٤١	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد التصرف بأخلاق	٤.١٥	٠.٨٣٦	عالية	

تبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٤.١٢ و ٤.١٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تتحلى بالأخلاق الحميدة والصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف بحيادية وموضوعية، كما تتخذ قراراتها الإدارية بناء على معايير أخلاقية رفيعة كبعد أساسي في نجاح القيادة الخادمة في تحقيق أهدافها.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تظهر القيادة المدرسية الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف بحيادية"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظه ميسان تتبنى الأخلاق الحميدة

والسلوكيات الإيجابية في تعاملها مع مختلف المعلمين والعاملين والطلاب في المواقف المختلفة، مما يعبر عن صدق ونزاهة وحيادية القيادة المدرسية في تعاملاتها المختلفة.

وجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تتعامل القيادة المدرسية بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية جداً بمتوسط (٤.١٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين يرون أن القيادة المدرسية بمحافظه ميسان تتعامل معهم بموضوعية في عمليات تقييم المعلمين والعاملين، ولا تنساق وراء الأهواء والأمور الشخصية التي تؤدي إلى إفساد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تتخذ القيادة المدرسية قرارات إدارية بناء على معايير أخلاقية رفيعة" بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة عالية بمتوسط (٤.١٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٤١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظه ميسان تعتمد على منظومة أخلاقية رفيعة في اتخاذ قراراتها فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال تبني منظومة من المعايير الأخلاقية الحميدة التي تسهم في الوصول إلى أفضل القرارات التي تخدم المصالح العامة للمدرسة والمصالح الفردية للمعلمين.

سادساً- بُعد المعالجة العاطفية:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد المعالجة العاطفية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تراعي القيادة المدرسية الظروف النفسية للمعلمين في المناسبات المختلفة.	٣.٩٤	١.٠٢	عالية	١
١	تتعامل القيادة المدرسية مع أخطاء المعلمين على أنها تجارب عملية مفيدة.	٣.٨٨	١.٠٩	عالية	٢
٣	تعزز القيادة المدرسية علاقات التعاون الفعال بين معلمي المدرسة.	٣.٨٠	١.١٤	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد المعالجة العاطفية	٣.٨٧	١.٠٨	عالية	

تبين من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الخادمة على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٧٦ و ٣.٩٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعزز علاقات التعاون الفعال بين معلمي المدرسة، كما أنها تتعامل مع أخطاء المعلمين على أنها تجارب مفيدة لتصحيح الأخطاء، بالإضافة إلى مراعاة الظروف النفسية للمعلمين في مناسباتهم المختلفة.

حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تراعي القيادة المدرسية الظروف النفسية للمعلمين في المناسبات المختلفة"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور أفراد عينة الدراسة باهتمام القيادة المدرسية بمحافظة ميسان بمراعاة المشاعر النفسية التي يمرون بها في المناسبات المختلفة، والعمل على مشاركتهم هذه المشاعر في أحزانهم وأفراحهم، بما يشعروهم بتعاطف القيادة المدرسية معهم .

وجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تتعامل القيادة المدرسية مع أخطاء المعلمين على أنها تجارب عملية مفيدة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون الدور المهم الذي تقوم القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في التعامل معهم عند وقوع المشكلات والأخطاء، وتشجيعهم على معالجتها، ووضع الحلول اللازمة لها، والعمل على تصحيح أخطاء المعلمين أولاً بأول، وعدم تصيد الأخطاء، وإنما النظر إلى هذه الأخطاء على أنها فرصاً مناسبة للتعلم، وتجربة مفيدة يمكن استثمارها في تحقيق مزيد من النجاح مستقبلاً.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تعزز القيادة المدرسية علاقات التعاون الفعال بين معلمي المدرسة" بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٧)، وانحراف معياري بلغ (١.١٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لما تقوم به القيادة المدرسية بمحافظة ميسان من جهود؛ كي يسود المدرسة علاقات اجتماعية بين معلميها تتسم بالتعاون البناء بين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين القيادة المدرسية والطلاب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، والذي نص على: ما درجة تطبيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين؟



أولاً- بُعد التخطيط والتنظيم:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تشرك القيادة المدرسية المجتمع المحلي في عمليات التخطيط وتحديد الأولويات.	٣.٩٢	١.٠٤	عالية	١
٣	تضع القيادة المدرسية خططها التشغيلية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.	٣.٨٤	١.٠٥	عالية	٢
٤	تقوم القيادة المدرسية بدراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته	٣.٨٠	١.٠٧	عالية	٣
١	تهتم القيادة المدرسية بعمليات التقييم الذاتي التي تنطلق منها خطة تطوير المدرسة	٣.٧٦	١.١١	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد التخطيط والتنظيم	٣.٨٣	١.٠٧	عالية	

تبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٧٦ و ٣.٩٢)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تطبق التخطيط في إدارة شؤون المدرسة، وصياغة خططها التشغيلية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة والاهتمام بعمليات التقييم الذاتي كأساس في وضع خطة تطوير المدرسة، وتوفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تشرك القيادة المدرسية المجتمع المحلي في عمليات التخطيط وتحديد الأولويات"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفعيل القيادة المدرسية بمحافظة ميسان للمشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط لتطوير الأداء المدرسي، وتحديد المجالات ذات الأولوية في عملية التطوير، وذلك من خلال إفساح المجال لمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بمؤسساته وأفراده في عملية وضع الخطط، وتنفيذها، ومتابعة نتائجها، وتحديد المجالات ذات الأولوية في تنفيذ الخطة.

وجاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تضع القيادة المدرسية خططها التشغيلية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة

المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على دعوة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة للمشاركة في وضع خطتها التشغيلية، حيث أنهم الأطراف المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المدرسة. وبالتالي يجب الأخذ بأرائهم عند وضع خطط التطوير وتنفيذها، وبالتالي فإن القيادة المدرسية بذلك تكتسب التأييد والدعم والمساندة المجتمعية في جميع مراحل التخطيط وعمليات التنظيم.

كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تقوم القيادة المدرسية بدراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٧)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على تلبية تطلعات المجتمع المحيط بالمدرسة، وتحديد احتياجاته. وذلك من خلال الاهتمام بدراسة هذه التطلعات والاحتياجات، والعمل على وضع ذلك في الحسبان عند وضع خطط التطوير، والعمل على تنفيذه.

بينما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تهتم القيادة المدرسية بعمليات التقييم الذاتي التي تنطلق منها خطة تطوير المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادة المدرسية بمحافظة ميسان بإجراء عمليات التقييم الذاتي كمتطلب رئيس في إعداد خطة تطوير المدرسة؛ للوقوف على جوانب القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات؛ حتى تكون منطلقاً لخطة التطوير.

ثانياً- بُعد قيادة العمليات:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد قيادة العمليات في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تستخدم القيادة المدرسية التقنيات الحديثة في تسويق خدماتها على أوسع نطاق.	٣.٤٤	١.٢٠	عالية	١
١	تعزز القيادة المدرسية مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية.	٣.٤٢	١.٢٣	عالية	٢
٢	تضع القيادة المدرسية خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.	٣.٤١	١.٢٥	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد قيادة العمليات	٣.٤٢	١.٢٣	عالية	

تبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد قيادة العمليات في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٤١ و ٣.٤٤)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تقوم بدور مهم في محافظة ميسان في قيادة العمليات الإدارية بالمدارس، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة المدرسة ومواردها البشرية والمالية، وتعزيز المكانة التنافسية للمدرسة، ونشر الخدمات التي تقدمها، ووضع خطة متكاملة للنمو المهني للمعلمين.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تستخدم القيادة المدرسية التقنيات الحديثة في تسويق خدماتها على أوسع نطاق"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الدور الذي تقوم به القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في توفير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها مدارسهم، ونشرها على أوسع نطاق ممكن مما يسهم في الدعاية والتسويق للخدمات المدرسية بشكل فعال، ويعكس أهمية التقنيات الحديثة في نجاح القيادة في القيام بمسؤولياتها ومهامها.

وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "تعزز القيادة المدرسية مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور المهم الذي تقوم به القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في إرساء المبادئ والقيم التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي، وبخاصة في إدارة الموارد المالية، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وأهميتها في تعزيز ثقة المعلمين والعاملين في نزاهة القيادة المدرسية، وصدق تعاملاتها.

في حين جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تضع القيادة المدرسية خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤١)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في تطوير الأداء المهني للمعلمين من خلال وضع خطة متكاملة الأركان لبرامج التنمية المهنية تقوم هذه الخطة في أساسها على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.

ثالثاً- بُعد التطوير المهني:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد التطوير المهني في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تحدد القيادة المدرسية برامج التنمية المهنية الداخلية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمنسوبيها.	٣.٩٦	١.٠٢	عالية	١
٣	تعمل القيادة المدرسية شراكات مع المجتمع لتوفير موارد مالية وعينية تدعم إحقاق المعلمين في برامج التنمية المهنية.	٣.٨٨	١.٠٣	عالية	٢
١	تحرص القيادة المدرسية على تطوير أداء العاملين وتزويدهم بالخبرات والمهارات	٣.٨٦	١.٠٥	عالية	٣
٤	توجد القيادة المدرسية نوعاً من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية لدفعهم للتطوير المهني	٣.٧٢	١.٠٩	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد التطوير المهني	٣.٨٥	١.٠٢	عالية	

تبين من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد التطوير المهني في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٧٢ و ٣.٩٦)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام القيادة المدرسية بتطوير أداء المعلمين وتزويدهم بالخبرات والمهارات، من خلال تفعيل برامج التنمية المهنية، وحصر الاحتياجات التدريبية؛ للوصول إلى أداء متميز.

حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تحدد القيادة المدرسية برامج التنمية المهنية الداخلية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمنسوبيها"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في وضعها لخطة التنمية المهنية للمعلمين على الأسلوب العلمي في ذلك، من خلال الاعتماد على رصد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين، وتوقعاتهم، ووضع خطتها على هذا الأساس بما يؤدي إلى نجاح برامج التنمية المهنية في تحقيق أهدافها.

وجاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تعمل القيادة المدرسية شراكات مع المجتمع لتوفير موارد مالية وعينية تدعم إحقاق المعلمين في برامج التنمية المهنية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفعيل القيادة المدرسية بمحافظة ميسان للشراكة المجتمعية؛ لتوفير الموارد

المالية اللازمة للإنفاق على برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتعكس هذه النتيجة الدعم والمساندة المجتمعية لجميع مجالات العمل المدرسي.

كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تحرص القيادة المدرسية على تطوير أداء العاملين وتزويدهم بالخبرات والمهارات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية بمحافظه ميسان تعمل على إكساب العاملين والمعلمين بالمدارس المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لتطوير مستوى أدائهم، وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على تطوير العملية التعليمية، بينما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "توجد القيادة المدرسية نوعاً من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية لدفعهم للتطوير المهني" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع القيادة المدرسية للعاملين، وتحفيزهم بشكل فعال لحثهم على بذل أقصى جهدهم في العمل؛ للوصول إلى أعلى معدلات الأداء بما يسهم تحقيق المنافسة الشريفة بين المعلمين والعاملين، وبما يؤدي إلى رفع الإنتاجية، وتقديم أفضل منتج تعليمي.

رابعاً- بُعد إدارة الأداء المدرسي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تخضع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية للتقويم والتحسين المستمر.	٣.٤٨	١.٢٠	عالية	١
٤	توظف القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات داخل المدرسة.	٣.٤٦	١.٢٣	عالية	٢
١	توازن القيادة بين احتياجات المدرسة ومتطلبات مجتمعتها الداخلي والخارجي.	٣.٤٤	١.٢٥	عالية	٣
٢	تمتلك القيادة المدرسية مهارات التعامل مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب حلاً عاجلاً.	٣.٤٢	١.٢٩	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد إدارة الأداء المدرسي	٣.٤٥	١.٢٢	عالية	

تبين من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٤٢ و ٣.٤٦)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

امتلاك القيادة المدرسية المهارات اللازمة للتعامل مع الأمور والمشكلات اليومية التي تتطلب تدخلاً عاجلاً، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات بين وحدات المدرسة وأقسامها، والعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المدرسة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تخضع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالمدرسة للتقويم والتحسين المستمر"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجه القيادة المدرسية نحو إخضاع جميع الأعمال والأنشطة التي تنفذ داخل المدرسة لعمليات التقويم، والمتابعة، والتحسين المستمر، بما يسهم في تلافي حدوث الأخطاء أو المشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبيسي (٢٠٢٠)، التي أكدت أن قائد المدرسة صاحب الدور المهم، والأساس في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولاها، ومن المفترض أن يكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة؛ لتقييم كافة الأعمال والأنشطة بشكل مستمر.

وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: "توظف القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجه القيادة المدرسية إلى دمج وتوظيف التكنولوجيا في جميع الممارسات اليومية الخاصة بإنجاز المهام، والمسؤوليات، وتنفيذ الأنشطة، وتبادل المعلومات والبيانات داخل الأقسام المدرسية، أو في التعامل مع الجهات الخارجية وأولياء الأمور.

كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "توازن قيادة المدرسة بين احتياجات المدرسة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٥)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن القيادة المدرسية تعمل على توطيد علاقة المدرسة بمجتمعها المحلي من خلالها دورها الفعال في توفير متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي، وفي نفس الوقت توفير الاحتياجات والمتطلبات المدرسية، وبما يؤدي إلى الموازنة بين احتياجات ومتطلبات الطرفين، بينما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تمتلك القيادة المدرسية مهارات التعامل مع المشكلات

الوظيفية التي تتطلب حلولاً عاجلة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور القيادة المدرسية بمحاظفة ميسان في مواجهة المشكلات والتحديات، من خلال تقديم الحلول العاجلة لها مما يعكس امتلاك القيادة المدرسية للمهارات اللازمة لحل المشكلات، والتخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية.

خامساً- بُعد أخلاقيات المهنة:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد أخلاقيات المهنة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٤	تعتمد القيادة المدرسية مبدأ العدالة بتطبيق معايير تقييم معلمي المدرسة	٣.٥٦	١.٢٠	عالية	١
٢	تمد القيادة المدرسية يد العون والمساعدة لجميع معلمي المدرسة.	٣.٥٢	١.٢٢	عالية	٢
٣	تشجع القيادة المدرسية العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.	٣.٤٨	١.٢٤	عالية	٣
١	تلتزم القيادة المدرسية بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع أولياء الأمور	٣.٤٦	١.٢٨	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد أخلاقيات المهنة	٣.٥٠	١.٢٣	عالية	

تبين من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد أخلاقيات المهنة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٤٦ و ٣.٥٦)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تلتزم بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور، وتقدم لهم العون والمساعدة، وتعمل بروح الفريق الواحد، وتعمل مبدأ العدالة من خلال معايير تقييم معلمي المدرسة، مما يعكس مدى التزام القيادة المدرسية بأخلاقيات المهنة في التعامل مع الجميع داخل المدرسة.

حيث جاءت العبرة رقم (٤) والتي تنص على: "تعتمد القيادة المدرسية مبدأ العدالة بتطبيق معايير تقييم معلمي المدرسة"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إرساء القيادة المدرسية لمبادئ العدالة في التعامل مع المعلمين والعاملين بالمدرسة،

ويتجلى ذلك بشكل واضح أثناء عمليات التقييم الموضوعي لمستوى أداء المعلمين، كما تعكس عدالة القيادة واقع المناخ التربوي السائد بين جميع منسوبي المدرسة، والذي يؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى أداء الجميع وطبيعة العلاقات بينهم.

وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تمد القيادة المدرسية يد العون والمساعدة لجميع معلمي المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مساعدة القيادة المدرسية للمعلمين، وتقديم العون اللازم لهم في جميع المناسبات المختلفة، بما يساهم في تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للمعلمين.

كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تشجع القيادة المدرسية العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على مدى اهتمام القيادة المدرسية بمحافظة ميسان، وتمسكها بضرورة إرساء قيم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين جميع منسوبي المدرسة، بما يساهم في تحقيق أعلى معدلات الإنجاز، والوصول إلى مستويات متقدمة من الإنتاج.

بينما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تلتزم القيادة المدرسية بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع أولياء الأمور" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني القيادة المدرسية بمحافظة ميسان منظومة أخلاقية متكاملة تظهر في تعاملاتها مع أولياء الأمور، ومشاركتهم في جميع العمليات الإدارية والتعليمية داخل بما يساهم في تقديم صورة مشرفة للقيادة المدرسية أمام أولياء الأمور، وينعكس بالإيجاب على العلاقة بين الطرفين.



سادساً- بُعد إدارة البيئة التعليمية:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد إدارة البيئة التعليمية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	توفر القيادة المدرسية بيئة إدارية جاذبة للعاملين والطلاب.	٤.٠٦	٠.٨٩	عالية	١
١	تضع القيادة المدرسية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة.	٣.٩٨	٠.٩١	عالية	٢
٢	تتوافر في المدرسة قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣.٩٤	٠.٩٢	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد إدارة البيئة التعليمية	٣.٩٩	٠.٩٨	عالية	

تبين من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد إدارة البيئة التعليمية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٩٤ و ٤.٠٦)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية توفر بيئة إدارية جاذبة ومحفزة للمعلمين وللعاملين والطلاب، كما تمتلك المهارات والمقومات اللازمة لنجاح القيادة من وضع جداول زمنية؛ لتنفيذ كافة المهام والأنشطة، والاعتماد على قواعد معلومات وبيانات دقيقة، بالإضافة إلى توظيف الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال وعمليات الاتصال.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توفر القيادة المدرسية بيئة إدارية جاذبة للعاملين والطلاب"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على توفير مناخ تربوي جاذب للطلاب، وبيئة إدارية محفزة للعاملين والمعلمين، بما يساهم في تحويل المدرسة إلى مجتمع جاذب ومحفز للطلاب والعاملين.

وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "تضع القيادة المدرسية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تتبنى التخطيط السليم في عمليات تنفيذ المهام والأنشطة المدرسية من خلال وضع جداول زمنية محددة للتنفيذ، مما يدل على أن القيادة المدرسية تعمل وفق خطة زمنية محددة، ووفق

مجموعة من الآليات والضوابط التي تعكس تمكنها من المهارات اللازمة لإدارة البيئة التعليمية بالشكل الأمثل.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تتوافر في المدرسة قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون المدرسة من خلال توظيف تقنيات المعلومات والبيانات في عملية صنع واتخاذ القرار، وإدارة الشؤون المدرسية بما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل القرارات والمتطلبات اللازمة لتنفيذها.

سابقاً- بُعد إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	توفر القيادة المدرسية برامج تدريبية لمنسوبيها لتطوير مستوى أدائهم.	٤.١٩	٠.٧١	عالية	١
٤	تحرص القيادة على توفير قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالمدرسة.	٤.١٨	٠.٧٢	عالية	٢
١	توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة.	٤.١٦	٠.٧٣	عالية	٣
٢	توفر القيادة المدرسية نظام حوافز فعال لتحفيز المعلمين على الإبداع والتميز.	٤.١٤	٠.٧٤	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد إدارة الموارد البشرية	٤.١٦	٠.٧٣	عالية	

تبين من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٤.١٤ و ٤.١٩)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي القيادة المدرسية بوضع خطة واضحة ومحددة لتطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمدرسة، من خلال توفير برامج تدريبية لمنسوبيها لتطوير مستوى أدائهم في ظل وجود قنوات اتصال فعالة مع منسوبي المدرسة، وتفعيل الحوافز لتشجيع المعلمين على الإبداع والتميز.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توفّر القيادة المدرسية برامج تدريبية لمنسوبيها لتطوير مستوى أدائهم"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عيّنة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية قد قامت بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لمنسوبي المدرسة؛ بما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم، وانعكاس ذلك على زيادة معدلات الأداء بشكل عام.

وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تحرص القيادة المدرسية على توفير قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالمدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام القيادة المدرسية بمحاولة ميسان بفتح قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالمدرسة؛ للوقوف على احتياجاتهم، والمشكلات التي تعوق أداء مهامهم، وذلك إدراك من القيادة المدرسية لأهمية عملية الاتصال، والتواصل مع المعلمين والعاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عيّنة الدراسة يدركون ما تقوم به القيادة المدرسية بمحاولة ميسان من مجهودات في مجال النمو المهني والوظيفي للمعلمين والعاملين من خلال قيامها بوضع خطة واضحة ومحددة لتنمية الموارد البشرية بالمدرسة، والارتقاء بمستوى الكفاءات منها؛ للوصول بمعدلات أدائهم إلى أعلى درجة ممكنة، والاستفادة من الكفاءات المتميزة في القيام بمهام ومسؤوليات أكثر تعقيداً، وبما يظهر الشخصيات القيادية مستقبلاً من المعلمين والعاملين.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "توفّر القيادة المدرسية نظام حوافز فعال لتحفيز المعلمين على الإبداع والتميز" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عيّنة الدراسة يرون أن القيادة المدرسية تعمل على توفير كافة متطلبات الاستقرار الوظيفي للمعلمين والعاملين وتحفيزهم على الانخراط في العمل المدرسي بفاعلية، وبذل أقصى جهدهم في العمل،

ويتجلى ذلك بوضوح في قيام القيادة المدرسية بوضع نظام فعال للحوافز، يلبي تطلعات المعلمين، ويشحذ طاقاتهم.

ثامناً- يُعد المسؤولية المجتمعية:

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد المسؤولية المجتمعية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٢	تجري القيادة المدرسية دراسات لتحديد توقعات المجتمع وتطلعاته لأداء المدرسة.	٣.٨٨	٠.٩٨	عالية	١
١	تشجع القيادة المدرسية الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٣.٨٦	٠.٩٩	عالية	٢
٣	توازن قيادة المدرسة بين احتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع الداخلي والخارجي.	٣.٨٠	١.٠١	عالية	٣
	المتوسط العام لبُعد المسؤولية المجتمعية	٣.٨٤	٠.٩٩	عالية	

تبين من الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد المسؤولية المجتمعية في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٨٠ و ٣.٨٨)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المدرسة ومتطلبات المجتمع الداخلي والخارجي، كما تشجع الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي، من خلال القيام بحصر المتطلبات المجتمعية، والعمل على تحقيقها في إطار من التعاون والمشاركة الفاعلة.

حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تجري القيادة المدرسية دراسات لتحديد توقعات المجتمع وتطلعاته لأداء المدرسة"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٨)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الجهود التي تبذلها القيادة المدرسية بمحافظة ميسان في دراسة وبحث التوقعات والتطلعات المجتمعية، والعمل على تحقيقها بما يسهم في حشد الجهود المجتمعية، وتوفير الدعم المجتمعي، والمساندة لتحقيق الأهداف المدرسية.

وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "تشجع القيادة المدرسية الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظة ميسان

تعمل على تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع، وتوطيد الروابط والعلاقات مع مجتمعها المحلي بمؤسساته وأفراده، والاتفاق مع مؤسسات المجتمع المحلي وقطاعه الخاص ورجال الأعمال بنخصيص جزء من إيراداتهم؛ لدعم وتمويل برامج التعليم والتدريب بالمدارس؛ لأن هذا يعود بالفائدة على الجميع مستقبلاً.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "توازن قيادة المدرسة بين احتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع الداخلي والخارجي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠١)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن القيادة المدرسية بمحافظه ميسان تقوم بدور كبير في توفير متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي. وفي نفس الوقت، توفير الاحتياجات والمتطلبات المدرسية، وبما لا يؤدي إلى عدم الموازنة بين احتياجات ومتطلبات الطرفين.

تاسعاً- بُعد إدارة الابتكار:

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق بُعد إدارة الابتكار في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	توفر القيادة المدرسية مناخاً تربوياً داعماً للإبداع والابتكار.	٣.٨٨	١.٢٠	عالية	١
٤	تحرص القيادة المدرسية على اتباع أساليب عمل تتسم بالإبداع والابتكار.	٣.٨٤	١.٠٩	عالية	٢
١	تطور القيادة المدرسية مهارات المبدعين لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ابتكارية.	٣.٧٦	١.٠٣	عالية	٣
٢	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية.	٣.٧٤	١.٠٤	عالية	٤
	المتوسط العام لبُعد إدارة الابتكار	٣.٨٠	١.٠٩	عالية	

تبين من الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التميز المؤسسي على بُعد إدارة الابتكار في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت ما بين (٣.٨٠ و ٣.٨٨)، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى مشاريع ابتكارية، من خلال توفير بيئة مدرسية محفزة، ومناخ تربوي داعم على الإبداع والابتكار بما ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توفّر القيادة المدرسية مناخًا تربويًا داعماً للإبداع والابتكار"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عيّنة الدراسة على أن اهتمام القيادة المدرسية بتوفير مناخ داعم ومحفز على الإبداع والابتكار بين الطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة يؤدي إلى نجاح القيادة المدرسية في القيام بمهامها، وتحقق الرضا والاستقرار الوظيفي للمعلمين والعاملين.

وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تحرص القيادة المدرسية على اتباع أساليب عمل تتسم بالإبداع والابتكار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عيّنة الدراسة على أن القيادة المدرسية بمحافظتها ميسان تعمل على تبني أساليب عمل تسهم في تنمية الإبداع والابتكار بين منسوبي المدرسة، وبما يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والابتكار بين المعلمين والعاملين والطلاب.

كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تطور القيادة المدرسية مهارات المبدعين لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ابتكارية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٣)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد أفراد عيّنة الدراسة على أن تبني القيادة المدرسية بمحافظتها ميسان للأفكار الإبداعية والابتكارية التي يقدمها المبدعون من منسوبي المدرسة، والعمل على تحويلها إلى تطبيقات ومشاريع على أرض الواقع، يسهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي، بينما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تضع القيادة المدرسية الكفاءات من المرؤوسين في الوظائف المناسبة لهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٤)، وبدرجة تطبيق عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية بمحافظتها ميسان تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية، وحسن استغلال طاقاتها، وتوظيفها بالشكل الأمثل من خلال العمل على وضع الكفاءات المتميزة من العاملين في الوظائف والمسؤوليات التي تتماشى مع إمكاناتها، والتي تحقق أقصى استفادة من خبراتها ومهاراتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، والذي نص على: ما العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٦) معاملات الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط

بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

القيادة الخادمة	المعالجة العاطفية	التصرف بأخلاق	الالتزام بتطوير المجتمع	الاهتمام بالمروسين أولاً	التمكنين	المهارات المفاهيمية	البعد	
**٠.٦٧	**٠.٦٩	**٠.٦٢	**٠.٦٨	**٠.٦٥	**٠.٦١	**٠.٦٣	معامل الارتباط	التخطيط والتنظيم
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٦٩	**٠.٦٣	**٠.٦١	**٠.٦٧	**٠.٦٢	**٠.٦٤	**٠.٦٤	معامل الارتباط	قيادة العمليات
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٦١	**٠.٣٤	**٠.٣٩	**٠.٥٧	**٠.٤١	**٠.٤٤	**٠.٤٨	معامل الارتباط	التطوير المهني
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٧٣	**٠.٤٢	**٠.٤٥	**٠.٤٢	**٠.٣٦	**٠.٥١	**٠.٣٣	معامل الارتباط	إدارة الأداء المدرسي
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	**٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٦٥	**٠.٤٢	**٠.٣٨	**٠.٤٤	**٠.٤٤	**٠.٣٧	**٠.٤٤	معامل الارتباط	أخلاقيات المهنة
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٧٠	**٠.٤٤	**٠.٤٧	**٠.٤٥	**٠.٤٨	**٠.٥١	**٠.٣٩	معامل الارتباط	إدارة البيئة التعليمية
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٧١	**٠.٥٤	**٠.٤١	**٠.٣٦	**٠.٣٨	**٠.٣٥	**٠.٤٢	معامل الارتباط	إدارة الموارد البشرية
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٦٩	**٠.٦٩	**٠.٦٦	**٠.٦٢	**٠.٦٧	**٠.٦٤	**٠.٥٨	معامل الارتباط	المسؤولية المجتمعية
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٦١	**٠.٦٩	**٠.٦٤	**٠.٦٠	**٠.٦٨	**٠.٦٩	**٠.٦٤	معامل الارتباط	إدارة الابتكار
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	
**٠.٧١	**٠.٦٩	**٠.٥٧	**٠.٦٩	**٠.٦٤	**٠.٧٦	**٠.٦٥	معامل الارتباط	التميز المؤسسي
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة	
٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩	العدد	

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول رقم (١٨) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر



المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧١)، وبدرجة دلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١). وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث أسباب وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، وتحقيق أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين إلى أن القيادة الخادمة تقوم بدور محوري ومؤثر في صياغة أهداف وغايات المنظمات التعليمية، وتحقيق ترابطها مع المجتمع المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية في خدمته، وبذلك تصبح القيادة الخادمة ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما اتضح من خلال استجابات المعلمين، وتأكيدهم على تحقق أبعاد القيادة الخادمة بمدارسهم، وإسهامها بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعكس العلاقة الإيجابية والارتباطية بينهما.

#### ملخص النتائج :

- إن درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٧٨)، حيث جاء بُعد التصرف بأخلاق بمتوسط (٤.١٨) في المرتبة الأولى، يليه بُعد الالتزام بتطوير المجتمع بمتوسط (٣.٩٥) في المرتبة الثانية، ثم بُعد المعالجة العاطفية بمتوسط (٣.٨٥) في المرتبة الثالثة، ثم جاء بعد المهارات المفاهيمية بمتوسط (٣.٨٢) في المرتبة الرابعة، وجاء بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً في المرتبة الخامسة وبمتوسط (٣.٤٧)، وأخيراً جاء بُعد التمكين بمتوسط (٣.٤١) في المرتبة السادسة.
- إن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وجاء بُعد إدارة الموارد البشرية بمتوسط (٤.١٦) في المرتبة الأولى، يليه بُعد إدارة البيئة التعليمية بمتوسط (٣.٩٨) في المرتبة الثانية، ثم بُعد التطوير المهني بمتوسط (٣.٨٥) في المرتبة الثالثة، ثم جاء بعد المسؤولية المجتمعية بمتوسط (٣.٨٤) في المرتبة الرابعة، وجاء بعد التخطيط والتنظيم في المرتبة الخامسة وبمتوسط (٣.٨٢)، وجاء بعد إدارة الابتكار في المرتبة السادسة وبمتوسط (٣.٧٩)، وجاء بعد أخلاقيات المهنة في المرتبة

السابعة وبمتوسط (٣.٤٩)، وجاء بعد إدارة الأداء المدرسي في المرتبة الثامنة وبمتوسط (٣.٤٣)، وأخيراً جاء بعد قيادة العمليات بمتوسط (٣.٤١) في المرتبة التاسعة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق القيادة الخادمة، وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧١)، وبدرجة دلالة (٠.٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.

التوصيات:

- أن تضع القيادة المدرسية رؤية مستقبلية لتطوير الأداء المدرسي، وتغليب المصلحة العامة لتحقيق أهداف المدرسة.
- أن تعزز القيادة المدرسية علاقات التعاون الفعال بين معلمي المدرسة، ومراعاة الظروف النفسية للمعلمين.
- أن تهتم القيادة المدرسية بعمليات التقييم الذاتي التي تنطلق منها خطة تطوير المدرسة، وتحديد الأولويات، ودراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته.
- أن تحرص القيادة المدرسية على تطوير أداء العاملين، وتزويدهم بالخبرات والمهارات من خلال خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية.
- توفر القيادة المدرسية نظام حوافز فعال؛ لتحفيز المعلمين على الإبداع والتميز، وتوفير قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالمدرسة.
- تجري القيادة المدرسية دراسات لتحديد توقعات المجتمع وتطلعاته لأداء المدرسة، والموازنة بين احتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع الداخلي والخارجي.

## المراجع أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عمر إبراهيم حامد (٢٠١٦). تطوُّر الممارسات الإدارية لمُدبري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- أبو سمرة، محمود؛ وهواش، أماني؛ وحلاوة، جمال (٢٠١٤). الممارسات الإدارية لمُدبري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، ١٥ (١)، ٢٧٣-٣٠٤.
- أبو شريخ، أسهمان رفيق (٢٠٢٠). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
- أبو عيلة، نور محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة، وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- أبو عجوة، سعيد مساعد عبد الغني (٢٠١٥). العلاقات الشخصية في المجتمع في ضوء أخلاقيات المهنة لدى الأخصائيين الاجتماعيين بقطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية - غزة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- الجرابدة، محمد، المنوري، أحمد (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، (٢٠) ١/ب: ٤١-٨٧.
- الجهني، سارة بنت رجا الله (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٤ (٢٠)، ١٧٥-٢١١.
- الحبسية، رضية بنت سليمان (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحجاج، حرب خلف (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٧(٦)، ٢١٦-٢٣٩.

الحجيج، سمية عودة حسين (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

حسين، بانقا طه الزبير (٢٠٢٠). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٨ (١)، ٦٦١-٦٨١.

حماد، ممدوح أحمد (٢٠١٦). تفعيل أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية:

تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

الداود، حسن بن عبد العزيز (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٩ (١)، ١٣٦-١٥٤.

درة، عبد الباري؛ جودة، محفوظ (٢٠١٢). الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ملخص نظامي. عمان: دار وائل للنشر.

درويش، علاء مصطفى (٢٠١٢). درجة تطبيق المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الديرية، لانا فوزي (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الديرية، لانا فوزي فهد؛ سلامة، كايد (٢٠١٨). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. ٧(٢٢)، ١٤٧-١٥٩.

راغب، إيمان زغلول (٢٠٠٩). النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات نعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة، دراسات تربوية واجتماعية، ١٥(٤)، ٤٧٥-٥٦٠.

سعد، حسين محمد؛ حجازي، بسام (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية* (٢٩)، ١-٢٩.

سعود، سعود العيص (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. السقاف، صفوان أمين؛ أبو سن، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"، *مجلة العلوم الاقتصادية*. ١٦ (١)، ٧١-٩١.

الشايح، علي بن صالح بن علي؛ المطيري، عواطف بطاح (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ٥ (٢)، ٩٧-١١٦.

شذر، حيدر ستار (٢٠١٦). دور المسؤولية الأخلاقية في محاربة الفساد التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس. الشرفات، آمنة فهد ضيف الله (٢٠١٩). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الشمري، راضي تركي عذبي (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٣ (٨)، ١-١٩.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ٤٠ (١)، ٦٥-١٦٦.

طليب، ليث فار (٢٠١٦). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

عبد الحفيظ، علاء إمام شحاتة (٢٠١٤). دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.

عبد اللطيف، كمال حسني (٢٠١٨). درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عبدروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٤). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١)١، ٨٧-٢٥٤.

القبسي، عبد الله بن أحمد سعيد (٢٠٢٠). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الباحة. المالكي، نايف بن سالم بن أحمد (١٤٣٤). تطوير المهارات القيادة، مفوضية تنمية القيادات، جمعية الكشافة العربية السعودية.

مجيد، شاكراً (٢٠١١). تقويم جودة الأداء في المنظمات التعليمية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. المعشر، فاتن. الشريفي، عباس. (٢٠١٧). مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٢(١)، ٧٣-١١٤.

مهدي، موفق كاظم (٢٠١٤). واقع أخلاقيات العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية لمحافظة بغداد، الرصافة من وجهة نظر معاونين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد. النجار، ميرفت إبراهيم محمود (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

الهتاني، ناقيه سالم حسين (٢٠١٧). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٦ (٨)، ٢١٣-٢٤٦. وزارة التعليم (١٤٤٠). جائزة التعليم للتميز: الدليل التفسيري لمعايير التميز. الرياض: مطبوعات وزارة التعليم.

يعقوب، خالد عطية (٢٠١٢) تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، مجلة الثقافة والتنمية (٥٢)، ١٢٠-٢٠٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cerit, Y. (2010) "The effects of servant leadership on teacher's organizational commitment in primary schools in Turkey" International Journal of leadership in education: Theory and Practice, 13,(3): 301: 317.
- Goleij, Nazanin; Noorbakhsh, Mahvash. (2014). **The Relationship Between Perceived Organizational Excellence And Organizational Support A Case Study**. Indian Journal of Fundamental And Applied Life Sciences. 4 (S4), Pp. 221-226.
- Greenleaf, R. K. (2017). **What is Servant as Leadership?** The Greenleaf Center for Servant Leadership.Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org.
- Jackson, H.C. (2010). **An exploring study of servant Leadership among school leaders in an urban school district**. DAL-A 71/12 Retrieved from <http://search.proquest.com>.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. **The Journal of Virtues & Leadership**, Vol. (1), No. (1), PP 29-45.
- Thompson, A. Jr.& Strickland, A. J. (1999). **Strategic Management: Concepts& Cases**. 9th-Ed, Irwin.