

عنوان البحث

**درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية
لفلسطين وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي**

محمد إبراهيم أحمد أبو برهم¹

¹ كلية التربية || جامعة الأقصى-غزة || فلسطين

بريد الكتروني: moh.barham@hotmail.com

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2932>

تاريخ القبول: 2021/08/26م

تاريخ النشر: 2021/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمّ اعتمادُ الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات، والتي طبّقت على عينةٍ من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددهم (356) معلمًا، يُمثلون نسبة (7.38%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، و توصلت الدراسة إلى :
-أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة؛ حصلت على وزن نسبي (68.4%) أي بدرجة مرتفعة.
-أن تقدير عينة الدراسة لمستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (69.63%) أي بدرجة مرتفعة.
-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.916).
-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. حيث فسرت هذه الأبعاد (84.0%) من التباين الكلي في مستوى النجاح الاستراتيجي.
أوصت الدراسة بأهمية تعزيز سلوك القيادة بالضيافة، ورفع مستواها لدى مديري المدارس الثانوية، وتوجيههم نحو مشاركة التطور من خلال تشجيع روح الإبداع وتوفير المناخ الملائم لهم، وضرورة الاهتمام بمهارات التفكير الاستراتيجي بشكل أكبر لأنها تعد الأساس الجوهري للنجاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالضيافة، النجاح الاستراتيجي، المدارس الثانوية، فلسطين.

RESEARCH ARTICLE

THE DEGREE OF PRACTICING HOST LEADERSHIP AMONG SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE SOUTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE AND ITS IMPACT ON ACHIEVE STRATEGIC SUCCESS**Mohammed Ibrahim.A. Abu Borhom¹**¹ Kulliyah of Education || Al-Aqsa University Gaza || PalestineHNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2932>**Published at 01/09/2021****Accepted at 26/08/2021****Abstract**

This study aimed to showing the degree of practicing host leadership among secondary school Principals in the southern governorates of Palestine and its impact on achieve strategic success, The study followed the Descriptive analytical approach and the questionnaire was the main data collection tool and it was applied to the study population which consists of secondary school teachers in the southern governorates of Palestine. The sample included (356) secondary school teachers, representing (7.38%) of the size of the study population. have been selected randomly with stratified sample way, and **the study found that** :The study sample's estimation of the degree to which secondary school principals in the southern governorates of Palestine practice host leadership obtained a relative weight (68.4 %), which was high .The estimation of study sample for the level of strategic success in secondary schools in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view, got a relative weight of (69.63%) which was high. There is a statistically significant relationship between host leadership and achieving strategic success in secondary schools in the southern governorates of Palestine, where the correlation coefficient reached (0.916).There is a statistically significant impact of the following dimensions of host leadership (heroism, server, host) on achieving strategic success in secondary schools in the southern governorates of Palestine, it explained these dimensions (84.0%) of the total variance in strategic success.

The study recommended to: Enhancing host leadership, raising its level among secondary school principals, and directing them towards sharing development by encouraging the spirit of creativity providing them with the appropriate climate, and the need to pay more attention to skills of strategic thinking as it is the fundamental basis for strategic success.

Key Words: host leadership, strategic success, Secondary Schools, Palestine.

المقدمة:

لقد أصبحت القيادة ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الكبرى والتحوليات الذي يشهدها العالم في ظل العولمة وسرعة الاتصالات، واقتصاد السوق وعصر المنافسة، كل ذلك يبين لنا مدى الدور الكبير المنتظر من قبل المنظمات، لذا فإن النظرة الكلاسيكية للقائد كشخص يقوم بإصدار المعلومات والتوجيه قد عفا عليها الزمن. وتعتبر القيادة عملية حيوية لإدامة العمل وتقدم المجتمعات والمؤسسات والجماعات بشكل منتظم، وبسبب هذه الحيوية التي تتصف بها، فإن منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعمق بالنشاطات الإنسانية المشتركة (داغر وصالح، 2000). فيما تعد القيادة بالضيافة نموذج جديد، للتغلب على عيوب القيادة الكلاسيكية، كما يركز بشكل واضح على دعم المرؤوسين للتقدم إلى الأمام، وتشجيعهم، ومواجهة التحديات بالشجاعة، وتوفير كافة الإمكانيات والتسهيلات اللازمة. كما يعد النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مؤشراً هاماً لأداء المرؤوسين وقدرتهم الإبداعية في إحداث التوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وإشباع رغبات المستفيدين وتلبية احتياجاتهم. وأشار (داوود، 2012: 232) إلى أن النجاح الاستراتيجي يحتاج إلى دور قيادي ذو عقلية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استثمارها لغرض النمو والتميز مقارنة بالمنافسين. ولقد أثبت العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة بالضيافة في تحقيق بيئة عمل منتجة، لما لها من أثر إيجابي في بناء مناخ ملائم ومساعد على تنفيذ العمل، حيث أشار

(Wheatley&Frieze, 2011) الي أن الطريقة المناسبة لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة يتطلب وجود قادة حكيمون مبدعون وملتزمون لديهم المهارات والقدرات والمعرفة والبصيرة للمساهمة، والانخراط في محادثات ونقاشات لتوحيد جهود العاملين، وهنا تبرز فكرة القائد كمضيف. لذلك، فإن القادة كمضيفون يقدمون الأفراد لبعضهم البعض، ويقومون اتصالات ويتصرفون بشكل إيجابي، ويوفرون الحماية والمساعدة لهم. وقامت دراسة (المحمود و الباشقالي، 2020) بالتعرف على دور القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، لدى عينة قدرها (60) من الكوادر الوظيفية والتدريسية في الكليات والمعاهد وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي، ووجود علاقات تأثير معنوية للقيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي. وربط (Mckergow, 2015) القيادة بالضيافة بالأداء المؤسسي، كما أن الدور القيادي ينبثق من كون القائد (المضيف) هو الذي يجذب الآخرين مما يساهم في مشاركتهم وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أفضل الأداء والنتائج.

كما أظهرت العديد من الدراسات دور القيادة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأهمية النجاح الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى حيث قامت دراسة (عثمان، 2020) بالكشف عن أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين، بين عينة من الموظفين قدرها (288) موظفاً، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر النجاح الاستراتيجي في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير لأبعاد القيادة الخادمة على النجاح الاستراتيجي. وقامت دراسة (العاني وحمد، 2019) بالتعرف على أثر إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية في العراق، وتمثلت العينة في (300)

موظفًا وموظفة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر مؤشرات النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية كانت كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية. كما قامت دراسة (Carvalho, 2016) بالكشف عن محركات النجاح الاستراتيجي في بيئة الأزمة وتمثلت العينة في (108) شركة برازيلية، وتوصلت إلى أن دعم الإدارة العليا عاملًا حاسمًا في اختيار التقنيات الجديدة والاستثمار في الابتكار والتنوع التي ستؤثر على الأداء، كما يسهل دعم الإدارة العليا الاتصال بشبكة العلاقات وتحسين الموارد الحيوية التي ستؤثر على الأداء. وقامت دراسة (Ackermann & Eden, 2014) بالتعرف على كيفية صنع الاستراتيجية للمساهمة في رسم خرائط النجاح الاستراتيجي، وتوصلت إلى أن وضع استراتيجية ناجحة يعتمد في المقام الأول على إدارة المفاوضات، بحيث يتحقق المنظمة الالتزام بالتغيير الاستراتيجي ويجب أن تحدد المنظمة المكان الذي يجب أن تركز فيه عمليًا على طاقاتها وجهدها، وأن تعتمد على التحليل الجيد لبيئة عملها لتضمن نجاحها الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تُعد المدرسة منظمة خدماتية بالدرجة الأولى، لذلك لابد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب، حتى يكون قادرًا على التأثير على سلوك المعلمين، ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المحلية التي أجريت في مجال القيادة التربوية، استنتج أن القيادة بالمدارس ما زالت تعاني الكثير من المشكلات مثل: ضعف الروح المعنوي، وعدم وجود نظام واضح للحوافز، كما أكدت دراسة (الوحيد، 2020) على إتاحة الفرص أمام المعلمين لتقديم أفكار جديدة، ومشاركتهم في نقدها نقد بناء، بالإضافة إلى دعم المديرين الإيجابي للمعلمين على المجازفة والتجريب والتعاطي مع مواقف العمل التي تتطوي على درجة من الجهول والغموض، كما أوصت دراسة (دحلان، 2013) إلى إجراء تدريب خاص ومكثف لمديري المدارس من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم، وبناء على ما ذكر أعلاه، فإن الدراسة ستحاول الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

وتتبع عن السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

3- هل توجد علاقة بين أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

4- هل يوجد أثر لأبعاد ممارسة القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

فرضيات الدراسة: تفترض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يزيد متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين لنمط القيادة بالضيافة عن المتوسط الافتراضي (3) .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور البطولي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور الخادم وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور المضيف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

أهداف الدراسة:

1-التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالضيافة في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

2-بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

3-الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

4-تحديد أثر أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

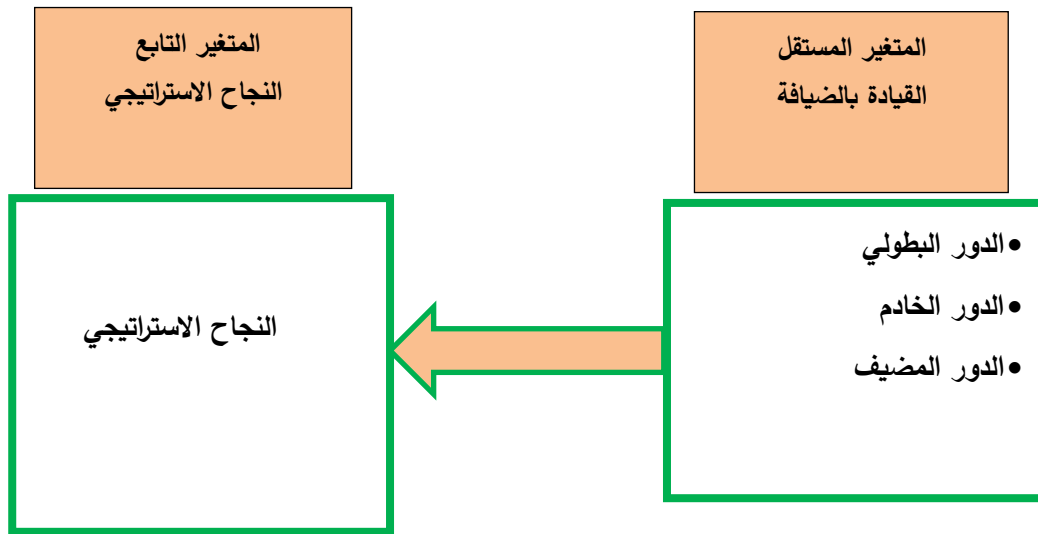
أهمية الدراسة:

1.الأهمية العلمية: تستمد أهميتها من كونها تقدم إطاراً نظرياً عن متغيرات الدراسة.

2.الأهمية التطبيقية: تسهم في زيادة وعي مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين بمبادئ القيادة بالضيافة وطرق تطبيقها، كما أنه منطلقاً لأبحاث تساعد الباحثين وطلبة الدراسات العليا.

متغيرات وأنموذج الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة بالضيافة ، و المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً للدراسات السابقة

حدود الدراسة:

طبقت الدراسة وفقاً للحدود البحثية التالية:

حدُ الموضوع: القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين بأبعادها (الدور البطولي، الدور الخادم، الدور المضيف) وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
 الحدُ البشري: طبقت الدراسة على عينة ممثلة لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
 الحدُ الزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2020 _ 2021م.
 الحدُ المكاني: أجريت الدراسة في المحافظات الجنوبية من فلسطين (محافظات غزة).
 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

ممارسة: تتمثل في مجموعة من المعتقدات والتصورات والقيم التي تتضمن تصورا من حول المعرفة وحول العلاقات بين الفرد والمجتمع في الممارسة، والتطبيق العملي لها.
 القيادة بالضيافة: هي القيادة المتمثلة في مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تعتمد على تحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المرؤوسين والتأكد من نموهم الشخصي والمهني، والتشارك معهم في الإنجازات والاعباء، وتوفير الإمكانيات اللازمة بالإضافة الي تحمل المسؤولية عن أفعال وأخطاء المعلمين، وتكون مهمة القائد مساعدة المعلمين على النمو والتطور، وتقديم الصفوف لدعمهم ومساندتهم.
 النجاح الاستراتيجي: قدرة المدرسة على صياغة أهداف بعيدة المدى واضحة ومرنة وتنفيذها بفاعلية، وتحقيق رضا وولاء المستفيدين للوصول الى الابداع والتميز في الأداء.

مدير المدرسة: المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقييم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013:1).

المدارس الثانوية: هي مدارس التعليم الأكاديمي الذي يتضمن الصفين (11 - 12)، والذي يقع ضمن قطاع التعليم العام في النظام التعليمي، ويتراوح عمر الطلبة في هذه المرحلة (17 - 18) سنة، وفي نهاية المرحلة يخضع الطلبة لامتحان عام (امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة - التوجيهي) (وزارة التربية والتعليم، 2008: 24).

المحافظات الجنوبية لفلسطين: هي محافظات غزة فهي الجزء من السهل الساحلي الفلسطيني، تبلغ مساحته (365) كيلو متراً مربعاً، ويمتد على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط بطول (45) كم، وعرض (6-12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 1997: 14).

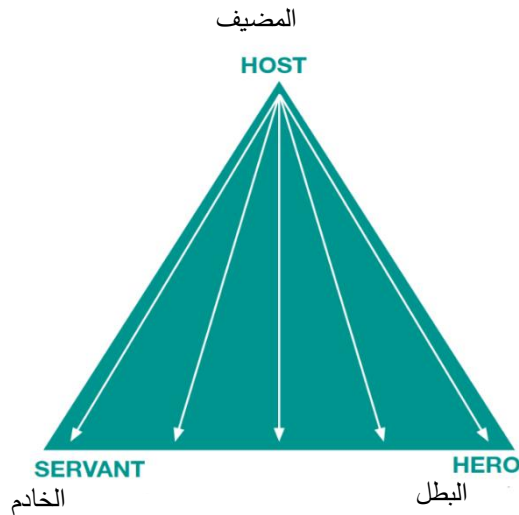
الإطار النظري:

القيادة بالضيافة

القائد: هو الشخص الذي يتحرك نحو الرؤية ويشجع الآخرين؛ ليصبحوا شركاء في السعي للتغيير (Laub, 4) 2004. وعرف (عطية، 2001: 74) القيادة بأنها: "فن التأثير الذي يقوم به الشخص من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولائهم وطاعتهم وتعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة."

تعريف القيادة بالضيافة: القيادة بالضيافة مفهوم مستعار تعتمد فكرته على التعامل مع المرؤوسين كضيوف، إذ يقوم القائد بجذبهم حول قضية، ومن ثم مشاركتهم في الأعمال وذلك عن طريق تشجيعهم وحثهم على المشاركة في تأدية تلك المهام وتقديم التسهيلات والامكانيات اللازمة لهم باعتبارهم ضيوفاً، فهو امتداد لأفكار القيادة البطولية والقيادة الخادمة من خلال إعادة التفكير في تقاليد هذه الأنماط وإجراء الإضافات عليها والتأكيد على المرونة والذكاء السياقي (McKergow, & Brent, 2013:3). فالقائد المضيف يشارك الآخرين في مسعى هادف (McKergow & Bailey, 2014). ويرى (McKergow, 2009) أن الدور القيادي للقائد المضيف يتميز بالمرونة ويتعلق بالسياق، يكون أحياناً بطل وأحياناً خادم، مع العديد من الاحتمالات المتبادلة، فهو لا يشتمل على كليهما فقط وإنما يقدم منظوراً جديداً مع العديد من الإمكانيات الإبداعية. ويرى (المحمود و الباشقالي، 2020) أن القيادة بالضيافة مفهوم حديث يركز على مشاركة التابعين في تحقيق أفضل النتائج من خلال التعامل معهم كضيوف، فالقائد (المضيف) يستدعي التابعين (الضيوف) ويجذبهم نحو الحدث ويتعامل معهم بلطف ومن ثم مشاركتهم بإرادتهم دون إكراه للوصول إلى النتائج التي يسعى إلى تحقيقها. ولقد وصف (McKergow, & Brent, 2013:3) القيادة بالضيافة بأنها: نمط يدمج بين القيادة البطولية والقيادة الخادمة من خلال هرم يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي المضيف والبطل والخادم، فالقائد المضيف يقوم في بعض الأحيان بتصرف بطولي؛ مثل التخطيط الجيد للمهام، والتقدم إلى الأمام فهو مثلاً للقائد الشجاع، ويتحمل

المسئولية كاملة عن افعال واخطاء الفريق ، والاستعداد لمواجهة المخاطر ، وإبراز نفسه من خلال تقديم الحدث، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة.ومن جهة أخرى يقوم بتصرفات الخادم؛ مثل التشجيع، وإفساح المجال للتابعين لتحقيق طموحاتهم والاندماج معهم ، والتحدث في أمورهم الشخصية، ويسأل عما يستطيع فعله لمساعدة التابعين.

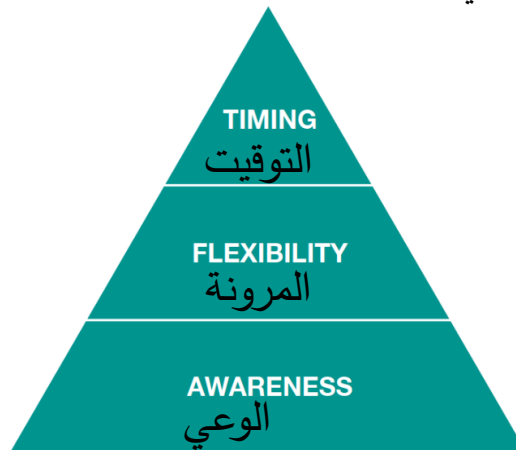


شكل (2): أنموذج القيادة بالضيافة

Source:(McKergow, & Brent, 2013 :3)

مهارات القائد المضيف كما ذكرها (McKergow, & Brent,2013:4)

- 1- الوعي: الإدراك بمجموعة من الاحتمالات وكيفية ربطها مع المؤسسة وأعمالها.
- 2- المرونة: المرونة في تأدية المهام والأعمال.
- 3- التوقيت: الذكاء السياقي لمعرفة وقت التصرف، ومتى يتحرك، ومتى يتراجع، ومتى يقوم بتغيير الاتجاه.



شكل (3): مهارات القائد المضيف

Source:(McKergow, & Brent, 2013 :3)

سمات القيادة بالضيافة كما ذكرها (المحمود و الباشقالي، 2020)

- 1- القيادة بالضيافة غنية ومتنوعة وقادرة على التفسير الروحي العميق بطريقة تتسق مع الفهم الديني.
- 2- تعطي إحساساً قوياً بالمسئولية عن نجاح الحدث، على الرغم من وجود عوامل خارجية قد تؤثر في ذلك.
- 3- تؤكد أهمية تبادل الدور حيث يتحول القائد إلى دور البطل أو إلى دور الخادم وبحسب الموقف.
- 4- تتطلب القيادة بالضيافة التخطيط، والارتجال، والسيطرة، والحرية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن سمات القيادة بالضيافة تتمثل في:

- 1-الإقدام على العمل، واتخاذ قرارات مصيرية للمنظمة.
- 2-ثقة القائد بنفسه، تسمح له بالتعامل مع المشكلات دون تردد.
- 3-فهم القائد للآخرين ومراعاة شعورهم عند اتخاذ القرارات.
- 4-التعمق في النظر الي المستقبل.
- 5-رعاية التابعين وتحقيق حاجاتهم.
- 6-تحقيق النمو المهني والشخصي والأخلاقي للتابعين.

يوضح (McKergow, 2009: 21) أدوار القيادة بالضيافة، ففي البداية يقرر القائد تنظيم الأنشطة، وأين ومتى يبدأ ومن ثم يوضع الخطط، ويقرر بعد ذلك أي نوع من التابعين يتم استدعائهم، ومن ثم القيام بتوفير مستلزمات الأنشطة. هنا يمكن أن يتصرف القائد بطريقة بطولية من خلال تحديد ما يريده ووضع الخطط لتحقيق ذلك. وفي أثناء تنفيذ الأنشطة يتغير دور القائد بشكل كبير، فهو يقوم بالترحيب بالتابعين ويقدم إليهم ما يريدون وينتقل فيما بينهم دون ترك أحد، والرد على استفساراتهم وتلبية طلباتهم، ويتابع بشكل دقيق سير الأنشطة، بهذه الطريقة يتقمص القائد دور الخادم. وفي النهاية يودع التابعين ويقوم بإعادة ترتيب أولويات الأنشطة، إذ يجمع بين عناصر البطولة مع الخدمة.

أبعاد القيادة بالضيافة:

1-الدور البطولي:

يؤكد (Cohen, 2010: 159) أن القائد البطل يقوم ببعض الأدوار لا يستطيع القادة العاديون القيام بها، وتمثل هذه الأدوار:

- 1-جذب والمحافظة على التابعين، وتطوير الكاريزما.
 - 2-تطوير الثقة بالنفس.
 - 3-بناء فريق بطولي.
 - 4-تطوير الروح المعنوية العالية وتحفيز التابعين في الأوقات الصعبة.
 - 5-تحمل المسؤولية في حالات الأزمات.
 - 6-حل المشكلات بالطرائق الإبداعية واتخاذ القرارات.
- كما قدّم (المحمود والباشقالي، 2020) العديد من الأدوار للقائد البطولي، تتمثل في كل من:

- 1- التعامل مع القضايا والمشكلات الصعبة والحساسة.
- 2- تقبل مواقف الموظفين الخاطئة وبدون ردود أفعال سلبية تجاه ذلك.

- 3- التزام القادة بمبادئهم في جميع الظروف سواء أكانت جيدة أو سيئة.
- 4- الهام الموظفين عن طريق القيام بالمهام أولاً، والعمل أكثر مما هو مطلوب منهم.
- 5- يؤدون ما عليهم حتى وإن لم يكن هناك حافز أو مكافأة على ذلك.
- 6- تفويض المهام للموظفين بهدف توليد المعرفة والخبرة وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بصنع القرار وحل المشكلات.

- 7- يعمل القادة بالمجازفة الشخصية وهم من يتحملون المخاطرة عن ذلك.
 - 8- يجعل الموظفون يشعرون بالخصوصية من خلال تقدير كل شخص كمورد فريد.
- في حين يري (McKergow, & Brent, 2013: 8) أن الدور البطولي للقيادة بالضيافة تتمثل في الترحيب بالآخرين والحفاظ عليهم، واستضافتهم وتقديم حسن الضيافة لهم. ويرى الباحث أن الدور البطولي للقيادة بالضيافة يتمثل في الآتي:

- 1- تعزيز الشعور بالأمان والطمأنينة.
 - 2- الحفاظ على الالتزامات، وتوفير الدعم المتواصل.
 - 3- شحذ الهمم وبعث الأمل في المرؤوسين.
 - 4- تزويد المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.
 - 5- تشجيع التفكير الإيجابي، واحتضان المخاطر.
- 2- الدور الخادم:

يركز دور الخادم على البحث عن احتياجات الآخرين واهتماماتهم، وتمكين الآخرين من العمل بشكل أفضل، ورعاية وخدمة الآخرين للتأثير عليهم لتحقيق أهداف مشتركة، ومشاركة الموظفين في البيئة من خلال توفير الخدمة والدعم الذي يحتاجونه للتحسين المستمر، حيث يركز القادة الخدم على الأشخاص مع تحديد كيفية إنشاء علاقة أخلاقية مع الآخرين بدلاً من التركيز على النتائج، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما يدفعون الآخرين للنجاح، ويدعمونهم للوصول إلى أفضل أداء الجيد، ويحاولون سد الفجوة بين الإمكانيات والأداء، حيث أن رغبتهم الأولى هي رؤية الآخرين ناجحين (Grogan, 2013). ويرى (Dierendonck & Patterson, 2010) أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة الموظفين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالمرؤوسين ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين الموظفين داخل المنظمة. ويرى (Dimock & McGree, 1995, 3) الدور الخادم يتمثل في الآتي:

امتلاك الرؤية الواضحة وأخذ المبادرة، المثابرة في مواجهة العقبات، تحليل وتشخيص بهدف التحسين لظروف وطبيعة العمل للمنظمة التي يعمل بها، بناء الثقة مع الموظفين والمجتمع، وخلق روح الفريق، وتقديم الدعم والتشجيع للآخرين، والاعتراف بالإنجازات، واستخدام استراتيجيات بديلة في العمل لبناء المهارات. وأشار (المحمود والباشقالي، 2020) إلى أن الدور الخادم للقيادة بالضيافة، يتمثل في كل من:

- 1- مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الشخصية.
- 2- إعطاء الموظفين مسئولية اتخاذ قرارات مهمة فيما يتعلق بوظائفهم.
- 3- الاهتمام بضمان وصول الموظفين إلى أهدافهم المهنية.

- 4- وضع مصالح الموظفين فوق مصالحهم الشخصية والوظيفية.
 - 5- منح الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل.
 - 6- تشجيع الموظفين على التطوع والمشاركة في أنشطة المنظمة.
- ويرى الباحث أن الدور الخادم للقيادة بالضيافة يتمثل في الآتي:
- 1- نشر العدالة والعناية بالمرؤوسين، وبناء المنظمة بشكل أفضل.
 - 2- إقناع المرؤوسين، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.
 - 3- تنمية المسؤولية الجماعية لدى المرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- الآتسام بالموضوعية في المهام وتقييم الموظفين.
 - 5- تحفيز المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل ضمن فريق.
- 3- الدور المضيف:
- يتمثل الدور المضيف بتحديد الأمور وتحريكها، والتيقظ للحالات غير المتوقعة والصدفة و ، ومشاركة المرؤوسين والانضمام إليهم، وتشجيع الاتصالات الجديدة وقيادة التحركات فيما يتعلق بتوزيع وتخصيص الموارد (McKergow, 2009: 23).
- ويرى (المحمود والباشقالي، 2020) أن الدور المضيف للقيادة بالضيافة، يتمثل في كل من:
- 1- اختيار وتكليف الشخص المناسب للقيام بالمهام المناسبة.
 - 2- القيام بالتخطيط والإعداد لمهام الموظفين بشكل جيد.
 - 3- الحرص على التعارف وإقامة علاقات بين الموظفين.
 - 4- تنظيم المهام ومشاركة الموظفين حسب تخصصاتهم.
 - 5- حل الصراعات الشخصية الموجودة بين الموظفين.
 - 6- متابعة المهام بين الحين والآخر لضمان سير العمل وليس بهدف المراقبة.
 - 7- تلبية احتياجات الموظفين الشخصية والوظيفية على حد سواء.
 - 8- الاطلاع على كل ما يجري في المنظمة.
- ويرى الباحث أن الدور المضيف للقيادة بالضيافة يتمثل في الآتي:
- 1- التخطيط الدقيق للمهام، وتوفير اللوازم والوسائل المعينة.
 - 2- الإشراف على جودة الخدمات المقدمة.
 - 3- اتباع سياسة عدم الإهدار، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتهديدات.
 - 4- القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط.
 - 5- بناء الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.
 - 6- الاحتفاء بانتظام بنجاحات الموظفين التي يصلون لها.
 - 7- نشر ثقافة حرية الرأي والرأي الآخر، واحترام وجهات النظر المختلفة.
- واستناداً إلى ما سبق يرى الباحث أن فكرة القيادة بالضيافة تدور حول بناء العلاقات في بيئة العمل، والمجتمع، والاعتماد على مشاركة الآخرين، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة

الإنتاجية، كما أن القادة كمضيفون يتمتعون بمرونة كبيرة، ويجيدون التعامل مع المشاكل بسلاسة كبيرة، ويرعون في تخطي المواقف الصعبة بقوة، ويتقدمون باستمرار للأمام، فالقائد (المضيف) يُثير حماس المعلمين ويحفّزهم على الإبداع والالتزام في العمل، ويمنحهم الكرامة المتساوية من خلال الثقة والتعاون والتمكين، بالإضافة إلى طرح أسئلة جيدة والعمل معهم لإيجاد حلول، وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر.

مفهوم النجاح الاستراتيجي:

عرف (Tanner, 2005: 2) النجاح الاستراتيجي بأنه: توفّر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها إلى الأمام، وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة التنظيمية. و ذكر (Meibodi&Monavvarian,2010) أن عوامل نجاح المنظمة تتمثل في كافة الأنشطة التي تؤديها لتحقيق رسالتها وهي مسؤولية الجميع في المنظمة على اختلاف المستويات الإدارية. ووصفه (الوندأوي، 2012: 2) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بعيدة الأمد من خلال مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تتعلق باحتياجات المنظمة المتعاملة معها، كما وتبين فلسفة وغايات تتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات والعمل على مواءمة بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين. وقد عرف (التميمي والخشالي، 2015: 646) النجاح الاستراتيجي بأنه: بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح للمنظمة بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة على المنافسين وبشكل مستدام. قياس النجاح الاستراتيجي:

ذكر (الحلامه والعزوى، 2009)، أن هناك عدة مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي وهي:

- التكيف والقدرة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة في المستقبل.

- التحسين والتطوير المستمر في الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وأشار (داودي ومحبوب، 2007: 57) إلى أن هذا النجاح يركز على مستقبل المؤسسة، ويرمي إلى تحقيق النتائج المخطط لها والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المؤسسة في الوقت المناسب من خلال اعتماد مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها واختيار انسبها وفقاً لإمكانيات المؤسسة ووضعيتها التنافسية.

أهمية النجاح الاستراتيجي:

حدد (محمد و جاسم ، 2008 : 1185) أهمية النجاح الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- 1- إن النجاح للمنظمات بمثابة مؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة، تؤدي إلى إنتاج مخرجات وخدمية تلبي حاجات ورغبات المستفيدين.
- 2- يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة، ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة، وأنعكس على أداء المنظمات وعملياتها الإنتاجية.
- 3- يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بعض الأحيان مؤشراً على مدى التزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة.

متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي:

ذكر (Simon et al.,2011) أن هناك بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات وهي:

- 1- جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين.
- 2- القيادة المتميزة التي تمتلك الرؤية الواضحة للمنظمة في المستقبل.
- 3- تشجيع الإبداع والابتكار
- 4- اختيار موظفين مناسبين يمتلكون المهارة العالية في الجانب التقني والتفاني في العمل.
- 5- تقديم خدمات متميزة بدرجة عالية.
- 6- القدرة على المرونة والتكيف.

أبعاد النجاح الاستراتيجي:

1-البقاء: يُعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو (الركابي، 2004: 347).

2- التكيف: وصفه (الشماع وحمود، 2007: 329) بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها.

في حين يرى (Hill & Jones, 2012: 508) بأن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدأ أساسياً والتي يسعى فيها المديرون الى تحسين نقاط القوة واستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية. وبين (Koster,2006:20) بأن المؤسسات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات.

3- النمو: عرف (العزاوي، 2008: 212) النمو بأنه قابلية المؤسسات على التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها.

ووصف (Jones, 2007:312)النمو بأنه مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية.

كما وصفه (التميمي والخشالي، 2015:647) بأنه زيادة حجم المؤسسة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصالح.

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كل الجنسين للعام الدراسي 2020-2021م، والبالغ تعدادهم (4821) معلماً ومعلمة ،

وقام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغت العينة الفعلية (356) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، يمثلون نسبة (7.38%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة

العشوائية الطبقية، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام جدول (1) بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

جدول (1): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب (جنس المعلم و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	189	53.1
	أنثى	167	46.9
المؤهل العلمي	كالوريوس	278	78.1
	دراسات عليا	78	21.9
سنوات الخدمة	أقل من خمسة سنوات	40	11.2
	من خمسة إلى أقل من عشر	138	38.8
	عشر سنوات فأكثر	178	50.0
المجموع الكلي		356	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (المحمود والباشقالي، 2020)، و دراسة (عثمان، 2020)، وبناءً عليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ثلاثة أقسام وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من (3) فقرات.

القسم الثاني: القيادة بالضيافة، ويتكون من 3 محاور مكونة من (28) فقرة وهي على النحو التالي:

المحور الأول: الدور البطولي، ويتكون من (9) فقرات.

المحور الثاني: الدور الخادم، ويتكون من (8) فقرات.

المحور الثالث: الدور المضيف، ويتكون من (11) فقرات.

القسم الثالث: النجاح الاستراتيجي ويتكون من (11) فقرات.

وتمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا
طول الخلية	أقل من 1.80	1.80 إلى	2.60 إلى	3.40 إلى	أكبر من
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى	52% إلى	68% إلى	أكبر من

المصدر: (أبو صالح، 2001: 46)

الإطار العملي للدراسة:

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة وعددها (39) فقرة على (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تم إجراء الاتساق الداخلي

بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال ، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه ، تم إجراء الصدق البنائي ، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ، ويبين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.69 – 0.94) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 ، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

ثبات الاستبانة: يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية مرتفعة حيث تتراوح بين (0.54 – 0.93)، وهذا يدل على الوثوق بهذه الاستبانة، كذلك تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha)، يتضح من جدول (3) أن جميع قيم ألفا مرتفعة حيث تتراوح بين (0.71 – 0.97) والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

جدول (3): معامل الارتباط ، طريقة التجزئة النصفية، معامل كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	اختبار الثبات		اختبار الصدق		عدد الفقرات	الأبعاد	استبانة
	طريقة التجزئة النصفية	معامل الارتباط	قيمة Sig	معامل الارتباط			
0.92	0.90	0.82	.00	0.94*	*9	الدور	القيادة بالضيافة
0.92	0.93	0.89	.00	.88**	*8	الدور الخادم	
0.93	0.92	0.87	.00	.90**	*11	الدور	
0.90	0.80	0.72			*11		النجاح الاستراتيجي

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية؛ بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وأبعادها ودرجتها الكلية، ومعامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الأداة معامل ارتباط بيرسون وكل من معادلة سبيرمان براون وجتمان: لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية . Splet half method ، واختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لدراسة علاقة الأثر .

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: يزيد متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين لنمط القيادة بالضيافة عن المتوسط الافتراضي (3).

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة " القيادة بالضيافة " بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين هذه النتيجة:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة " القيادة بالضيافة " ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	الدور البطولي	9	3.41	0.443	68.2	2	مرتفعة
2	الدور الخادم	8	3.45	0.572	69.0	1	مرتفعة
3	الدور المضيف	11	3.40	0.537	68.0	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	28	3.42	0.482	68.4	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة بالضيافة في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (68.4%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن وعي مديري المدارس الثانوية بمزايا القيادة بالضيافة؛ من تشجيع للمعلمين على تحمل المسؤولية، و إحداه التوازن بين الحياة الشخصية للمعلمين ومتطلبات العمل، ومناقشة مقترحاتهم بموضوعية، فضلاً عن توفير الموارد الكافية التي تمكن المعلمين من تقديم مساهمات نوعية، بالإضافة إلي المرونة عند تنفيذ الخطط، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على المعلمين. أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي: جاء البُعد الأول " الدور الخادم"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (69.0%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام مديري المدارس الثانوية بتوفير بيئة داعمة لتطوير معلمهم، وتشجيعهم ليكونوا مبادرين، بالإضافة إلى خدمتهم، وتحديد مستويات طموحة للأداء، وتحقيق أهداف عالية. ثم جاء البُعد الثاني " الدور البطولي"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (68.2%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مساهمة مديري المدارس في حل المشكلات التي تواجه المعلمين، وتقبلهم المخاطرة في حدود معقولة عند اتخاذ القرارات. وأخيراً جاء البُعد الثالث " الدور المضيف"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (68.0%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على إشباع الحاجات الشخصية

والوظيفية للمعلمين في ظل الإمكانيات والموارد المتوفرة، فضلاً عن تقديم النصيحة والمساندة في المواقف الضاغطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " ما مستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟"، للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة " النجاح الاستراتيجي " بدرجتها الكلية، والجدول التالي يبين هذه النتيجة:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة " النجاح الاستراتيجي "

الدرجة الكلية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
الدرجة الكلية للاستبانة	11	3.48	0.569	69.63	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى النجاح الاستراتيجي ، حصلت على وزن نسبي (69.63%) أي مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن في ظل التغيرات الحالية أصبح من الضروري أن تولي المدارس الثانوية اهتمام كبير في تحقيق رضا المعلمين والطلاب وأولياء الأمور كونهم الركن الأساسي لتحقيق النجاح الاستراتيجي ، لذلك ينبغي على مديري المدارس العمل على تحقيق رضاهم من خلال اشباع حاجاتهم ومواكبة التطور في ظل البيئة المتغيرة، لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها: ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة بين أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين؟"، وينبثق عن هذا السؤال الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (6): معامل الارتباط بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين

الفرضية	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.	.916**	.000

*دالة عند 05.0

** دالة عند 01.0

قيمة ر الجدولية (د.ح= 353) عند مستوى دلالة $0.098 = 0.05$ ، وعند مستوى دلالة $0.128 = 0.01$ يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.916)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. بالتالي يمكن القول إنه كلما زادت القيادة بالضيافة زاد تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويعزو الباحث ذلك بأن ممارسة القيادة بالضيافة بشكل إيجابي يسهم في تلبية احتياجات المعلمين المتنوعة، فضلاً عن خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الابداع، ومعاملة المعلمين بدون تحيز ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقدير ظروفهم وحل مشكلاتهم، وضمان النجاح والتكيف.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدور البطولي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
جدول (7): معامل الارتباط بين (الدور البطولي)، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.774**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدور البطولي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

*دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح= 353) عند مستوى دلالة $0.098 = 0.05$ ، وعند مستوى دلالة $0.128 = 0.01$ يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.774)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدور البطولي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن ممارسة القائد للدور البطولي يسهم في جذب المعلمين والمحافظة عليهم، وتقويضهم المهام بهدف توليد المعرفة وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات وصنع القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدور الخادم وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (8): معامل الارتباط بين (الدور الخادم)، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.877**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور الخادم وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

*دالة عند 05.0

** دالة عند 01.0

قيمة ر الجدولية (د.ح= 353) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.098 ، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.128 ، يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.877)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدور الخادم وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن قيام مديري المدارس الثانوية بتوفير الخدمة للمعلمين والدعم الذي يحتاجونه للتحسين المستمر، وتنمية المسؤولية عن المهام التي يقومون بها؛ فإن ذلك يساعد على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

3.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور المضيف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
جدول (9): معامل الارتباط بين (الدور المضيف)، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
.000	.890**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور المضيف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

*دالة عند 05.0

** دالة عند 01.0

قيمة ر الجدولية (د.ح= 353) عند مستوى دلالة $0.098 = 0.05$ ، وعند مستوى دلالة $0.128 = 0.01$ يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.890)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدور المضيف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. ويعزو الباحث ذلك بأن قيام مديري المدارس الثانوية بتوفير وتخصيص الموارد، ومشاركة المعلمين والانضمام إليهم، وتشجيع الاتصالات وبناء الثقة والاحترام بينهم وتقليل المخاطر يسهم بشكل كبير في تحقيق نجاح ونمو المدرسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها: ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: " هل يوجد أثر لأبعاد ممارسة القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين"، وينبثق عن هذا السؤال الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد ممارسة القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الدور البطولي، الدور الخادم، الدور المضيف) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما. جدول (10): أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع "تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر أبعاد القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-0.170	-1.767	0.078
الدور البطولي	0.276	6.494	0.000
الدور الخادم	0.265	5.045	0.000
الدور المضيف	0.527	10.233	0.000
معامل الارتباط = 0.917	معامل التحديد المعدل = 0.840		
قيمة الاختبار F = 623.602	القيمة الاحتمالية = 0.000		

يتبين من النتائج السابق ما يلي:

أن معامل الارتباط يساوي (0.917)، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (623.602)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وأن معامل التحديد المعدل يساوي (0.840)، وهذا يعني أن (84.0%) من التغير في مستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (16.0%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى النجاح الاستراتيجي، كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في " القيادة بالضيافة " هي: (الدور البطولي، الدور الخادم، الدور المضيف).

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \varepsilon$$

$$Y = -0.170 + 0.276x_1 + 0.265x_2 + 0.527x_3 + \varepsilon$$

النجاح الاستراتيجي = $-0.170 + 0.276$ (الدور البطولي) $+ 0.265$ (الدور الخادم) $+ 0.527$ (الدور المضيف).

أي عند زيادة (الدور البطولي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار (0.276)، وعند زيادة (الدور الخادم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار (0.265)، وختامًا عند زيادة (الدور المضيف) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار (0.527).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيام مديري المدارس الثانوية بتمكين المعلمين وجمعهم تحت سقف واحد، ومساعدتهم على مواجهة التهديدات والتحديات بشكل مشترك، وتبادل وجهات النظر، والمهارات، وتعزيز نقاط القوة الموجودة، يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، والنتيجة النهائية هي تحقيق النجاح الاستراتيجي.
ملخص النتائج:

- أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة بالضيافة؛ حصلت على وزن نسبي (68.4%) أي بدرجة مرتفعة.

وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: جاء بُعد "الدور الخادم" في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (69.0%) وبدرجة مرتفعة، يليه بُعد "الدور البطولي" في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (68.2%) وبدرجة مرتفعة، وأخيرًا بُعد "الدور المضيف" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (68.4%) وبدرجة مرتفعة.

- أن تقدير عينة الدراسة لمستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (69.63%) أي بدرجة مرتفعة.

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: أن متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين لنمط القيادة بالضيافة يزيد عن المتوسط الافتراضي (3).

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة بالضيافة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.916)؛ ومن خلال التعمق في الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من الدور البطولي والدور الخادم والدور المضيف مع النجاح الاستراتيجي وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح بُعد الدور المضيف حيث بلغ معامل الارتباط (0.890)، ثم يليه بُعد الدور الخادم بلغ معامل الارتباط (0.877)، وأخيرًا بُعد الدور البطولي بلغ معامل الارتباط (0.774).

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة بالضيافة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. حيث فسرت هذه الأبعاد 84.0% من التباين الكلي في مستوى النجاح الاستراتيجي.

توصيات الدراسة:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:
- 1- اعتماد مديري المدارس نمط القيادة بالضيافة كأسلوب مرغوب.
 - 2- تعزيز مستوي التمكين لدى المعلمين وتشجيعهم على حل مشكلات العمل بأفكار إبداعية.
 - 3- تعزيز مساعدة المعلمين على النجاح و التطور.
 - 4- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي.
 - 5- الحرص على الموضوعية في توزيع المسؤوليات.
 - 6- تنمية روح الحوار لضمان الارتقاء وتحقيق النجاح الاستراتيجي.
 - 7- اكتساب رضا وولاء المعلمين والطلاب واولياء الأمور.
 - 8- تدريب المعلمين على اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي؛ مما يرفع من مستوى النجاح الاستراتيجي.
- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث الدراسات التالية:
- 1-دراسة ممارسة القيادات الاكاديمية للقيادة بالضيافة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي.
 - 2-دراسة العلاقة بين القيادة بالضيافة وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الخاصة.
 - 3-القيادة بالضيافة وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
 - 4-القيادة بالضيافة وأثرها على الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

- أبو صالح، محمد (2001). الطرق الإحصائية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- التميمي، إياد، والخشالي، شاكر (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (3)، 641 - 667 .
- الحلالمه، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض (2009). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1 (19)، 101 - 164 .
- دحلان، سميرة يحيى (2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- داوود، فضيلة سلمان. (2012). النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7 (18)، 131 - 262.
- داغر، منقذ وصالح، عادل (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، العراق، بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.

- داوي، الطيب، ومحبوب، مراد (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 1(12)، 37 - 58 .
- الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشماع، خلال محمد، وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عطية، مصطفى (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- العزاوي، بشرى هاشم. (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- عثمان، خديجة. (2020). أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- العاني، آلاء، وحمد، فدعم. (2019). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، 15(48)، 216 - 236 .
- محمد، خولة عبد الحميد، وجاسم، ذكري طالب (2008). أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية - بابل، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 4 (15)، 1180 - 1199 .
- المحمود ، سعد فاضل و الباشقالي ، محمود محمد (2020).أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي:دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية،40 (3) ، 21- 41 .
- الوندائي، أوس بهجت (2012). أثر القدرات التكنولوجية في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية ،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الوحيدى، هدا جهاد (2020).ا لثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لدى معلمهم ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997). الإصدار الأول. السلطة الفلسطينية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2008). الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2013). قانون التعليم رقم (1) لسنة 2013م، فلسطين.
- ثانياً: المراجع بالإنجليزية
- Ackermann, Fran, Eden, Colin. (2014). Making Strategy: Mapping out Strategic Success, Journal of the Operational Research Society, 65(5).
- Cohen, W. A. (2010). Heroic Leadership Leading With Integrity and Honor. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

- Carvalho, Joao, (2016). Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment, Strategic Management Quarterly Journal, Published by American Research Institute for Policy Development, 4 (4), 15-33.
- Dimock, V., & McGree, K. (1995). Leading Change From The Classroom: Teachers As Leaders. Southwest Educational Development Laboratory, SEDL, 4(4), 1-4.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.
- Grogan, M. (2013). The Jossey-Bass reader on educational leadership. CA: Jossey-Bass, Wiley, USA.
- Hill, Chrles W.L, Jones, Graeth R, (2012), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10th ed; south-western, Cengage Learning, U.S.A.
- Jones, G.R., (2007). Organizational Theory, Design and Change, Pearson– Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Koster, Ferry, sanders, Karin, (2006), Organizational citizenship behavior ,personal Review ,35 (5).
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. School of Leadership Studies, Regent University, 1-10.
- Meibodi,L .& Monavvarian,A .(2010).Business Strategy Series ,11(2) ,124-133.
- McKergow, M. (2009).Host leadership: Towards a New Yet Ancient Metaphor, International Journal for Leadership in Public Services, 5(1), 19-24.
- McKergow, M. & Bailey, Helen(2014). Host: Six New Roles of Engagement. Solutions books.
- McKergow, M. & Brent, M.(2013). Host leadership: Addressing the dilemma of control, The Ashridge Journal Perspectives.
- McKergow, M.(2015). How to be a Host Leader, Development and Learning in Organizations, 29(3), 15- 17 .
- Simon, A.& Kumar, V.& Schoeman, P.& Moffat, P. & Power, D.(2011). Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures, Management Decision, 49(8).
- Tanner. S. J., (2005). Is Business Excellence of any Value? Retrieved November 6, 2020, from: ww.aerospace.co.uk/doc/busexvaluemay2006.pdf
- Wheatley, M.& Frieze,D.(2011). Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host, Resurgence Magazine.