

## واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

أ.د. فتحي عبد الرسول محمد      أ.د. أشرف محمود أحمد

أستاذ أصول التربية- كلية التربية بالگردقة-      أستاذ التربية المقارنة- كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي

أ. محمد فرج متعب المهنا

موجه الدراسات الاجتماعية- وزارة التربية- الكويت

د. سيدة سلامة محمد

مدرس أصول التربية- كلية التربية بالگردقة- جامعة جنوب الوادي

## واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠٤) معلم ومدير مدرسة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الخادمة تتضمن (٤٧) عبارة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، وجاءت ستة مجالات بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات القيادة الخادمة بالترتيب التالي: التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق في مجالات (التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق في مجالات (المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً). ووجود فروق في مجالات (المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق في مجال التصرف بأخلاق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة- المدارس الثانوية- الكويت

## **The Reality of Servant Leadership in Secondary Schools in the State of Kuwait**

**Abstract:** The current study aims at identifying the reality of servant leadership performance for secondary schools managers in the State of Kuwait, This study adopts the descriptive approach, the sample of the study consists of (504) manager and teacher, The tools of the study include servant leadership questionnaire consisted of seven domains including (47) phrases. The results display that the reality of servant leadership as a whole for secondary schools managers got an average degree, The domains of the servant leadership came in the following ranking: behaving with morals, conceptual skills, altruism, helping employees to achieve development and success, adhering to serve society, taking care of employees first. The results of the study, display that there are statistically significant differences among the average study sample individuals in all servant leadership fields due to the variable of gender. There are differences in the fields of (behaving with morals, helping employees to achieve development and success, adhering to serve society) due to the variable of job title, but there are no differences in the fields of (conceptual skills, altruism, empowerment, taking care of employees first). The results also show that there are differences in the fields of (conceptual skills, altruism, empowerment, taking care of employees first, helping employees to achieve development and success, adhering to serve society) due to the scientific and academic qualification whereas there are no differences in the field of behaving with morals. Also, there are no differences in the field of servant leadership due to the variables of years of experience and the educational region.

**Key words:** Servant Leadership, Secondary Schools, Kuwait.

## مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

وتهيئ القيادة العقلانية جواً مريحاً للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بالعديد من العمليات والممارسات الإدارية (الحريري، 2008، ص ٧٣). ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبي حاجات المرؤوسين، لذلك تغيرت وجهات النظر حول سلوك القائد، وأصبح المطلب الحالي للمؤسسات الاقتصادية والتربوية على حدٍ سواء موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية تركز على مصلحة الناس، وتبني قيادة قائمة على أفكار القيادة الخادمة التي تعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (Van Dierendonck, 2011, p. 1231). حيث يجب على الشخص أن يخدم مجتمعه أولاً، ومن خلال خدمته سيعترف به كقائد، كما ينبغي أن تتمحور القيادة حول الخدمة (Spears, 1998, p.7).

وتعتبر القيادة الخادمة أحد نماذج القيادة التي تظهر الأبعاد العاطفية والارتباطية والأخلاقية للقيادة (Reed, et al., 2011, p. 416). وترتكز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد، وتؤكد على المساهمة الاجتماعية، حيث تعتبر نمط القيادة الأكثر تأثيراً وجاذبية (Hale, Fields, 2007, p. 397). وتسعى إلى إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات (Searle, Barbuto, 2001, p. 112).

وتتميز القيادة الخادمة بالعديد من السمات الإيجابية مثل الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم على النمو والنجاح والقيام بالخدمة والتواصل مع الآخرين وبناء المجتمع

والسلوكيات الأخلاقية (Liden, et al., 2008, p. 162). وقد أظهرت المؤسسات التي تطبق القيادة الخادمة مستويات أعلى من الثقة بالقائد بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تمارس هذا النوع من القيادة (Dannhauser, Boshoff, 2006, p.25).

والقائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأعمال ولكنه يحث ويقنع العاملين معه، ويمتلك دور المسؤول عن الخدمة، ويتميز بأنه محفز بالحاجة إلى الخدمة وليس الحاجة إلى القوة، ولديه رغبة حقيقية في تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين (Reinke, 2004, p. 30). كما أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وتعتبر قيادته تعبير عن رغبته في خدمة الآخرين، والتأكد من أن الأشخاص الذين تم مساعدتهم قد تطوروا وأصبحوا أكثر حكمة واستقلاليه، ولدى كلٍ منهم الرغبة في أن يصبح قيادي خادم (Spears, 1998, p.7).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وللقيادة التربوية بمقاييسها وأساليبها تأثيرها المباشر سلباً وإيجاباً في العملية التعليمية (عياصرة، ٢٠٠٦، ٤). ويتطلب تطوير المؤسسات التربوية وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تُمكنهم من تأدية أدوارهم القيادية بنجاح، ويعملون على تلبية احتياجات العاملين في المدرسة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً مهماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية بها (الجرابدة والمنوري، ٢٠١٤، ص ٤١)، تواجه الإدارة المدرسية مشكلة سيطرة أساليب تقليدية من التفكير والسلوك الإداري والقيادي، وقصور نظام الإشراف التربوي وندرة وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط (أليسون، ٢٠٠٤، ص ٢٤)، مما ينعكس سلباً على الأداء القيادي داخل المدرسة.

وعلى الرغم اهتمام دولة الكويت بتطوير الأداء الإداري والقيادي لمديري المدارس، إلا أن هناك صعوبات تواجه الأداء الإداري والقيادي منها: عدم التوازن بين المسؤوليات والمهام الوظيفية، قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف القيادات الإدارية، ويرجع الضعف الإداري غالباً إلى افتقار اختيار مديري المدارس إلى الموضوعية، حيث تركز على الأقدمية في العمل فقط (آل ناجي، ٢٠١١، ٣٦-٣٧). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية للمشكلات التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم العام في دولة الكويت عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة للعمل للتغيير من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الأنماط الحديثة، وضعف برامج الإعداد الموجهه لمديري المدارس، الأمر الذي يترتب عليه ضعف الكفايات لديهم بشكل يؤثر على نواتج العملية التربوية (الهباد، ٢١٠٤).

وقام الباحثون باستطلاع آراء عينة من معلمي المرحلة الثانوية حول القيادة الخادمة، وتضمن استطلاع الرأي الأسئلة التالية: مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، مدى مراعاة المعلمين الجوانب الإنسانية في عملهم، دور القيادة الخادمة في تلبية متطلبات الجودة الشاملة في المدارس. وأظهرت النتائج أن معلمي المرحلة الثانوية لديهم وعي بدرجة متوسطة حول مفهوم وأبعاد القيادة الخادمة، وأنهم يراعون الجوانب الإنسانية في عملهم بدرجة متوسطة، ويرون أن القيادة الخادمة قد تلعب دوراً في تلبية متطلبات الجودة الشاملة في المدارس.

وأكدت بعض الدراسات على ضرورة تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية مثل دراسة كل من: (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧؛ عبد الرحمن، ٢٠١٤)، وتوصلت العديد من الدراسات السابقة إلى فعالية القيادة الخادمة في تحقيق العديد من الأهداف. ولوحظ قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في البيئة الكويتية، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار الفكرى للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية؟

٢. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

٤. ما التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

١. عرض الإطار الفكرى للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية.

٢. التعرف على درجة ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

٣. الكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت وفقاً لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

٤. تقديم التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تسهم فى تفعيل القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة الحالية من أنها قد تسهم فيما يلي:

١. إفادة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمتطلبات تطبيق القيادة الخادمة في مدارسهم، والتعرف على واقع الأداء القيادي لديهم.

٢. تزويد متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات اللازمة عند اختيار قيادات ومديري مدارس المرحلة الثانوية.

٣. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطوير الأداء القيادي، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، ويقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة خدمة الآخرين والتخطيط لتطوير الإدارة التربوية والتنبؤ بمستقبلها.

٤. إفادة وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل تطبيق القيادة الخادمة في المرحلة الثانوية.

**حدود الدراسة:** تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع واقع ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- **الحد البشري:** اشتملت على عينة من مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- **الحد المكاني:** اشتملت مدارس المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

**مصطلحات الدراسة:** تتحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

### **القيادة الخادمة:**

تعرف القيادة أنها: مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة (Hunter, 2004, p. 23). وتعرف القيادة الخادمة أنها: فلسفة إدارية يتبناها القائد مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلا



من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل دون السعي للحصول على أهداف شخصية، ويحرص على تحقيق أهداف المؤسسة (عجوة، ٢٠١٠، ص ٢). ويعرف الباحثون القيادة الخادمة أنها: مجموعة من الممارسات تقوم على فكره خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية.

### الإطار الفكري للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية :

ظهرت في العقود الأخيرة العديد من النظريات التي تركز على العلاقات في العمل وتتبنى مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المؤسسة، وكان من هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة التي تقوم على فكرة "القائد الخادم هو خادم أولاً". ويعد جرينليف Greenleaf أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة. وهي فلسفة إدارية - يتبناها القائد - مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل دون السعي للحصول على أهداف شخصية، وتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التي يعملون بها (Spears, 2002, p. 33). كما تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية هي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، وما يساعد في نجاح هذه الفكرة أن يكون الأفراد الذين يجب تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد أن يكونوا خدماً للآخرين (نجم، ٢٠١١، ص ٨١).

## مفهوم القيادة الخادمة:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة الخادمة لدى الباحثين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد والزاوية التي ينظرون منها إلى مفهوم القيادة، بالإضافة إلى التطور الذي يشهده البحث العلمي حول مفهوم القيادة. ويرى البعض أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يصعب معها إيجاد تعريف مبسط لها نظراً لكونها متعددة الأبعاد، ثرية في مظهرها ومتعددة الأطراف في دلالاتها (Wong, Page, 2010, p. 24).

وتعرف القيادة الخادمة بأنها: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة (Sims, 1997, 37). ويرى أرمسترونج أن القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (أرمسترونج، ٢٠٠١، ص ٢٣).

وتعرف القيادة الخادمة بأنها: القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيهم فيكونون الهدف الأول، وتكون شؤون المؤسسة وقضاياها المطلب الثاني (Patterson, 2003, 131). وعرفها هانتر بأنها: مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة (Hunter, 2004, p. 23). كما تعرف بأنها: نمط من القيادة الموجهة بالموظف (Sendjaya, et al., 2008, p. 405). وتعرف القيادة الخادمة بأنها: أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وأعضاء في المجموعة (Serrat, 2009, p. 72). كما تعرف بأنها: استخدام القائد القوة المتاحة له لمساعدة وخدمة الآخرين (Alcala, 2009, p. 64).

وعرفها عوجة بأنها: فلسفة إدارية يتبناها القائد مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على

المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل دون السعي للحصول على أهداف شخصية، ويحرص على تحقيق أهداف المؤسسة (عجوة، ٢٠١٠، ص ٢). وعرفها آخرون بأنها: ميل فطري من قبل القائد للخدمة، وأن القيادة تُوهب لشخص خادم بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالاً، وأن يكونوا على الأغلب خداماً (Northouse, 2012, p. 85).

ويعرف الباحثون القيادة الخادمة بأنها: مجموعة من الممارسات تقوم على فكرة خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يسهم في وجود مناخ يعمل على تحقيق التماسك والألفة والوحدة بين المرؤوسين داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية.

### مبادئ القيادة الخادمة:

تقوم القيادة الخادمة على عدة مبادئ أهمها ما يلي:

١- **خدمة الآخرين:** تبدأ القيادة الخادمة عقب تولي القائد منصب الخادم في تعاملاته مع الأتباع، فالقيادة الأصيلة لا تنشأ عن ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الذاتية، وإنما عن رغبة أساسية في مساعدة الآخرين. وقد أشار جرينلف إلى أن هذه الحقيقة هي أساس عظمة القائد، فالدافع الرئيسي للقائد الخادم يتمثل في حث الأتباع على الإبداع، وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح التنظيمي (Greenleaf, 1996, p. 8).

٢- **المنهج الشامل للعمل:** تفترض القيادة الخادمة أن العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل، وهذه النظرية تتحدى المؤسسات بأن تعيد النظر في العلاقات الكائنة بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. وتروج هذه النظرية لوجهة النظر القائلة بأنه ينبغي تشجيع الأفراد كي يكونوا أنفسهم ويعبروا عن ذاتهم في حياتهم المهنية والشخصية (Greenleaf, 1996, p. 8).

٣- تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع: تشكك نظرية القيادة الخادمة في قدرة المؤسسات على تقديم خدمات إنسانية، وتؤكد على أن المجتمع وحده يمكنه القيام بهذه الوظيفة. ومن خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الأتباع فقط يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها (Greenleaf, 2002, p. 30).

٤- المشاركة في سلطة صنع القرار: من أفضل المظاهر التي تؤكد عليها القيادة الخادمة غرسها في نفوس الآخرين، فمن خلال تعزيز المشاركة وتمكين البيئات وتشجيع مواهب الأتباع يعمل القائد الخادم على إيجاد مؤسسة أكثر فاعلية، وقوى عاملة لا ينقصها الحافز، ومن ثم منظمة أكثر نجاحاً. وأحياناً يشار إلى الهيكل التنظيمي الناتج عن القيادة الخادمة بتعبير الهرم المقلوب، إذ يأتي الموظفون والعملاء والأطراف المعنية على قمة الهرم، بينما يكون القادة في قاعدته، أما الأتباع النموذجيون - وهم الناتج المحقق من تفويض سلطة صنع القرارات - فهم مثال آخر على الطبيعة المعكوسة للقيادة الخادمة (Sarkus, 1996, p. 28).

ويرى الباحثون أن القيادة الخادمة يجب أن تركز على التواصل مع الآخرين وبناء المجتمع والسلوكيات الأخلاقية، بالإضافة إلى إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات التعليمية.

#### أبعاد القيادة الخادمة:

هناك عدة أبعاد للقيادة الخادمة، تتمثل فيما يلي (Liden, et al., 2008, p. )

(165-166):

١. المهارات المفاهيمية: حيازة المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

٢. **التمكين:** تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.
  ٣. **مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:** تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
  ٤. **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** استخدام الإجراءات أو العبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة إليهم).
  ٥. **التصرف بأخلاق:** التعامل بشكل صريح وإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
  ٦. **المعالجة العاطفية:** إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
  ٧. **الالتزام بتطوير المجتمع:** وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.
- ويرى الباحثون أن أبعاد القيادة الخادمة تتطلب وجود قائد خادماً يستطيع العمل وفقاً لهذه المبادئ، لذا يجب أن تتوفر العديد من الصفات في القائد الخادم بما يساعده على تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح وفاعلية، وأن يعتبر قيادته تعبيراً عن رغبته في خدمة الآخرين.

### فوائد القيادة الخادمة:

باتباع القيادة الخادمة يمكن التخطيط لخدمة المرؤوسين، ويحقق هذا المنهج مستويات عالية من المعنويات للمرؤوسين والأتباع، كما تقدم القيادة الخادمة مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق والإنجاز والتغيير الإيجابي والرضا الوظيفي. وفيما يلي عرض لفوائد القيادة الخادمة:

- ١- **تطوير المؤسسة:** تتجلى نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة في مساهمتها في التطوير التنظيمي، ويتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على

الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية تجعل نتائج العمل أكثر من الجهود الفردية (Nayab, 2011, p. 49-50).

٢- **تطوير الموظفين:** القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، وينظر دائماً إلى مصلحة الآخرين ويبيدي الصبر والتسامح مع أتباعه. وهذه هي صفات القائد التي يبحث عنها معظم المرؤوسين في قائدهم، والتي تؤدي تساعد المؤسسات على تطوير رأس المال البشري (Nayab, 2011, p. 51).

٣- **بناء الفريق:** باستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة يدرك القائد أن اتباع الأسلوب الاستبدادي يؤدي إلى زيادة الاغتراب لدى الموظف، لكن القيادة الخادمة تساعد كل عضو من أعضاء الفرق في تقديم مساهمته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وبناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق (Duggan, 2015, p. 412).

٤- **الإنجاز:** هذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة على المدى الطويل (Duggan, 2015, p. 412).

٥- **التغيير:** لإدارة التغيير على نحو فعال ينطوي على إقامة رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة يجب تحديد مهمة وأهداف المؤسسة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة (Duggan, 2015, p. 413).

٦- **الرضا:** عندما يعمل الموظفون تحت لواء قائد خادم، فإنهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك على معدلات الرضا، لأن جميع الاحتياجات تتم تلبيتها (Duggan, 2015, p. 413).

٧- **خدمة المجتمع:** تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، حيث تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها (Liden, et al., 2008, p. 164). وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع في كونها تتادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة (Spears, 1998, p. 40). كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبى الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي (Stanton, 1999, p. 229). وتتميز القيادة الخادمة بأنها وضعت مبدأ الإيثار الذي يقدمه القائد لأتباعه كعنصر أساسي لعملية القيادة، وهي الأسلوب الأمثل في حال كان لدى الأتباع قابلية للانفتاح والتعاون واستقبال الدعم والتمكين من القائد (بيتر والمعيوف والبرعي، ٢٠٠٢، ص ٩١). ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تطبيق القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المؤسسات (Hill, 2008, p. 91).

وتعد القيادة الخادمة مصدراً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، حيث إنها من الأسس التي تُبنى عليها جودة الحياة الوظيفية (مصطفى والسيد، ٢٠١٥، ص ١١٤). وتلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات الموظف من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملاءمة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة (Maureen, 2012, p. 9). ويرى العديد من الباحثين أن القيادة الخادمة تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المؤسسات، حيث تؤسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم، بالإضافة إلى تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات (Hunter, 2004, p. 135).

## سمات القائد الخادم:

- هناك العديد من سمات القائد الخادم منها ما ذكره سبيرز، والتي أطلق عليها سمات القيادة بالخدمة وهي كما يلي (Spears, 2010, p. 25-30):
- ١- **الاستماع:** يتم تقييم القادة عادة بناء على مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات، وهناك مهارات مهمة للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين، ويجب أن يعرف احتياجات الآخرين لخدمهم، لذا يجب عليه الإنصات لما يقال والتفكير فيما يقال، فهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.
  - ٢- **التعاطف:** يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم، ويجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم.
  - ٣- **الوعي:** يتمثل في الوعي والإدراك العام للأمر المحيط، كما أن الإدراك الذاتي يرفع مستوى القائد الخادم، وهو يساعده على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق.
  - ٤- **الإقناع:** كقائد خادم زُد من الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، والقائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.
  - ٥- **تكوين الرؤية:** يعمل القادة الخادم على تنمية مهارات الآخرين، والقادة الخدام مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.
  - ٦- **البصيرة:** خاصية تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ووقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ قرار ما.



٧- **الإشراف:** يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.

٨- **الالتزام بارتقاء الآخرين:** القائد الخادم يقتنع بأن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، لذا يجب أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع، وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.

٩- **بناء مجتمع مترابط:** القائد الخادم يشعر في هذا العصر بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق في المؤسسات الكبيرة، وهذه يدفعه لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين.

وفيما يلي عرض لبعض خصائص القائد الخادم من خلال نتائج بعض الدراسات السابقة:

- يحترم ويقيم الأفراد، يطور الأفراد، يهتم ببناء الجماعات، يشعر الآخرين بقيادته، يؤمن بالقيادة المشتركة (Laub, 1999).
- الاستقامة، الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، ذو رؤية ثقافية، مستعد للخدمة، مهتم بالأهداف، يهتم ببناء الفرق، المشاركة في اتخاذ القرار، نموذجي، التواضع (Wong, Page, 2010).
- الإصغاء، التعاطف، الوعي، الاقتناع، الالتزام بتنمية الآخرين، الفراسة، المسير للشؤون الخدمية، معالج للصراعات الشعورية، ذو مفاهيم محددة (pears, 2002).
- الإيثار، التمكين، التواضع، الحب، الخدمة، الثقة، الرؤية (Patterson, 2003).
- يدعو للإيثار، يحترم مشاعر الآخرين، القدرة على الإقناع، الحكمة (Barbuto, Wheeler, 2006).

ولكي يتأهل الفرد لمرتبة القائد الخادم يجب أن يكون لديه إحساس بالمشاركة والمسؤولية وتحقيق النجاح، وأن يكون على دراية بأن جميع المحاولات البشرية ونشاطه

في عمله جزء من النسيج الأكبر والأكثر ثراءً الذي يحيط الكون بكامله، وأن يعرف من سيخدمهم في النهاية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ص ٢١١).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٠٩) معلم ومعلمة و(٩٥) مديراً ومديرة بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، ويوضحها جدول (١) التالي.

### جدول (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	249 %49.4
	إناث	255 %50.6
المسمى الوظيفي	مدير	95 %18.8
	معلم	409 %81.2
المؤهل	بكالوريوس	421 %83.5
	ماجستير	68 %13.5
	دكتوراه	15 %3.0

### أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت في صورتها الأولية من (٦٠) عبارة موزعة على سبعة مجالات، كالتالي: المهارات المفاهيمية (٨) عبارات، الإيثار (٧) عبارات، التمكين (٩) عبارات، التصرف بأخلاق (١٢) عبارة، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (١٠) عبارات، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (٦) عبارات، الالتزام بخدمة المجتمع (٨) عبارات. ولكل عبارة خمسة استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (٥ درجات)، غالباً (٤ درجات)، أحياناً (٣ درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).

### الخصائص السيكومترية للاستبانة:

• **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق استبانة القيادة الخادمة بطريقتين هما:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وتم حذف (١٤) عبارة بواقع عبارة واحدة فقط من المجال الثاني، وعبارتان من المجال الأول والثالث والسابع وثلاث عبارات من المجال الخامس، وأربع عبارات من المجال الرابع، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (٧٥) معلماً ومعلمة. ورصدت النتائج في جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة

معامل الارتباط	المجال
0.887**	المجال الأول: المهارات المفاهيمية
0.829**	المجال الثاني: الإيثار
0.646**	المجال الثالث: التمكين
0.883**	المجال الرابع: التصرف بأخلاق
0.935**	المجال الخامس: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
0.874**	المجال السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
0.771**	المجال السابع: الالتزام بخدمة المجتمع

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوحت بين (٠,٦٤٦) و (٠,٩٣٥)، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي.

• **ثبات الاستبانة:** تم حساب معامل ثبات استبانة القيادة الخادمة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية وبيوضها جدول (٣) التالي.

جدول (٣)

معاملات الثبات لمجالات استبانة القيادة الخادمة

معامل الثبات	عدد العبارات	المجال
0.80	٦	المجال الأول: المهارات المفاهيمية
0.88	٦	المجال الثاني: الإيثار
0.87	٧	المجال الثالث: التمكين
0.88	٨	المجال الرابع: التصرف بأخلاق
0.86	٧	المجال الخامس: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
0.88	٦	المجال السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
0.88	٦	المجال السابع: الالتزام بخدمة المجتمع
0.88	٤٦	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات بين (0,80 - 0,88)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0,88)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على واقع القيادة الخادمة يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة =  $4 \div 3 = 1,33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة، وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى =  $1,33 + 1 = 2,33$

ب- الحد المتوسط =  $2,34 + 1,33 = 3,67$

ج- الحد الأعلى =  $3,67$  فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3,68 - 5) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كبيرة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (2,34 - 3,67) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (1,00 - 2,33) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ضعيفة.

### الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع الدراسة الحالية، وتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

- أجرى Miers (2004) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة

الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢٦) معلماً في إحدى المناطق التعليمية في ولاية تكساس طبقت عليهم استبانة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وأن المعلمين يتجاوزون بشكل جيد مع أسلوب القيادة الخادمة.

- وهدفت دراسة Bovee (٢٠١٢) إلى التعرف على العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت العينة من (٣٣٢) مدير مدرسة في الأدفنتست بمينيسوتا، واشتملت أدوات الدراسة على نموذج تقييم القيادة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ومستوى الرضا لدى قادة المدارس، وأكدت الدراسة على أهمية القيادة الخادمة في جذب اهتمام العاملين نحو العمل القيادي.

- وهدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية الخاصة في عمان القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت العينة من (٣٢٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام، توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان القيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس، توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (من ٥- أقل من ١٠ سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس.

- وهدفت دراسة معشر (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك

المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت العينة من (٢٧٨) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الخادمة واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى المواطنة التنظيمية السائدة لدى المعلمين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور في ثلاثة مجالات هي: الإيثار، التمكين، التواضع، ولصالح الإناث في مجال المحبة، كما توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (من ٥- أقل من ١٠ سنوات)، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس، كما توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

- وهدفت دراسة غالي (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعات قطاع غزة، والتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام في جامعات قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) فرد طبقت عليهم استبانة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ما يلي: درجة ممارسة المسؤولين في جامعات غزة القيادة الخادمة كانت متوسطة، توجد علاقة ارتباط طردية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

- وهدفت دراسة المشابقة (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت القيادة الخادمة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) موظفاً طبق عليهم استبانة تضم (٣٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الرؤية، والتمكين، والثقة، والتواصل). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل والمجالات متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (التواصل، والرؤية، والثقة،

والتمكنين). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر الجنس في مجالي الرؤية والتمكنين الكلي لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي في مجالي التمكنين والتواصل الكلي وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخدمة في مجالي الثقة والتمكنين الكلي وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة القصيرة (أقل من ٥ سنوات).

- وهدفت دراسة الديحاني (٢٠١٧) إلى التعرف على أساليب القيادة السائدة لمديري المدارس في دولة الكويت، من خلال النظر إلى تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على التخطيط الإستراتيجي في المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٠) معلمين و(١٠) رؤساء أقسام، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، وتم دراسة أساليب القيادة الخادمة التي ركزت على: امتلاك رؤية واضحة وصادقة، الثقة بالنفس، التنوع في التقييم، امتلاك مهارات التفويض، القدرة على الاستماع، احترام آراء الآخرين. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر على التخطيط الإستراتيجي خلال تنفيذ الخطط الإستراتيجية والإشراف عليها، وزيادة الوعي بالتغييرات المحلية والإقليمية والدولية المرتبطة بالتعليم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة مثل دراسة كل من: إبراهيم، (٢٠١٣)؛ معشر (٢٠١٤)؛ غالي (٢٠١٥). وهدفت بعض الدراسات إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات مثل: العلاقة بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية (إبراهيم، ٢٠١٣). والعلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي مثل دراسة كل من: Miers (٢٠٠٤)؛ Bovee (٢٠١٢). والعلاقة بين القيادة



- الخادمة والمواطنة التنظيمية مثل دراسة معشر (٢٠١٤). والعلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مثل دراسة غالي (٢٠١٥).
- تنوعت المنهجية التي استخدمتها الدراسات السابقة، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه مثل دراسة كل من: إبراهيم، (٢٠١٣)؛ معشر (٢٠١٤)؛ الديحاني (٢٠١٧).
  - توصلت جميع الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والمتغيرات الأخرى التي استهدفت تعرف علاقه بينها وبين القيادة الخادمة.
  - تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختلاف كل من: الهدف، الزمان، العينة، مجالات أدوات الدراسة، المكان والبيئة، مجتمع الدراسة، متغيرات الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية:

- تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:
- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
  - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
  - اختبار شيفيه (Scheffe Test).
  - اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).

#### نتائج الدراسة وتفسيرها :

أولاً: النتائج الخاصة بواقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت: للتعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات القيادة الخادمة، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجالات القيادة الخادمة ككل

الدرجة الممارسة	الترتيب وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	٢	0.87	3.23	المجال الأول: المهارات المفاهيمية
متوسطة	٣	1.05	3.00	المجال الثاني: الإيثار
متوسطة	٥	1.01	2.96	المجال الثالث: التمكين
كبيرة	١	0.88	4.28	المجال الرابع: التصرف بأخلاق
متوسطة	٧	1.10	2.85	المجال الخامس: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
متوسطة	٤	1.02	2.99	المجال السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
متوسطة	٦	1.07	2.92	المجال السابع: الالتزام بخدمة المجتمع
متوسطة	-	1.00	3.18	القيادة الخادمة ككل

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، والانحراف المعياري (1.00)، وجاء مجال التصرف بأخلاق في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.88) وبدرجة كبيرة، وجاءت ستة مجالات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85 - 2.92) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الخادمة، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة كل من: إبراهيم (٢٠١٣)، معشر (٢٠١٤). وتختلف هذه النتيجة دراسة المشابقة (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مجال التمكين هو أقل مجالات القيادة الخادمة ممارسة لدى القادة.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجال المهارات المفاهيمية

م	العـبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١	يعرف مدير المدرسة أهداف المدرسة بوضوح.	3.45	0.70	٢	متوسطة
٢	يسعى مدير المدرسة إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.	3.02	0.98	٥	متوسطة
٣	يتمتع مدير المدرسة بقدرته على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال.	3.11	0.88	٤	متوسطة
٤	يخبر مدير المدرسة العاملين إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	3.49	0.81	١	متوسطة
٥	يملك مدير المدرسة المعارف والمعلومات حول الأدوار التي يقوم بها.	3.28	0.83	٣	متوسطة
٦	يملك مدير المدرسة القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	3.01	0.99	٦	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال الأول الخاص بالمهارات المفاهيمية يتضمن (٦) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٠١ - ٣,٤٩). وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) "يخبر مدير المدرسة العاملين إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل" بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (٠,٨١). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١) "يعرف مدير المدرسة أهداف المدرسة بوضوح" بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (٠,٧٠). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٥) "يملك مدير المدرسة المعارف والمعلومات حول الأدوار التي يقوم بها" بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (٠,٨٣). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية يحرصون على تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، حيث إنهم على

دراية بأهداف المدرسة ولديهم معارف ومعلومات حول الأدوار المنوطة بهم، ويحرصون دائماً على تعريف العاملين بأي أخطاء خاصة بالعمل حتى لا ينعكس ذلك سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢) "يسعى مدير المدرسة إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٨٥). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة" بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٩٤). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب على كيفية بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، بحيث تميز هذه الثقافة مدرستهم عن غيرها من المدارس لما لها من دور في تحقيق العديد من الأهداف. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال المهارات المفاهيمية كانت كبيرة.

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجال الإيثار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٧	يسعى مدير المدرسة إلى خدمة الآخرين.	3.18	0.90	٢	متوسطة
٨	يشجع مدير المدرسة الآخرين على أن يكونوا مبادرين.	3.26	0.85	١	متوسطة
٩	يدرك مدير المدرسة أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة.	2.80	1.33	٥	متوسطة
١٠	يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	2.67	1.13	٦	متوسطة
١١	يقوم مدير المدرسة بخدمة الآخرين من غير أن يتوقع خدمة منهم.	2.90	1.05	٤	متوسطة
١٢	ينظر مدير المدرسة إلى خدمة الآخرين على أنها مسؤولية إنسانية.	3.16	1.02	٣	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني الخاص بالإيثار يتضمن (٦) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.67- 3.26). وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٨) "يشجع مدير المدرسة الآخرين على أن يكونوا مبادرين" بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (٠,٨٥). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) "يسعى مدير المدرسة إلى خدمة الآخرين" بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (٠,٩٠). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (١٢) "ينظر مدير المدرسة إلى خدمة الآخرين على أنها مسؤولية إنسانية" بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (١,٠٢). وقد يرجع ذلك إلى حرص بعض مديري المدارس الثانوية على أن يكون العاملون في المدرسة لهم دور فعال في تحقيق أهداف المدرسة من خلال المبادرات التي يقومون بها، لذا يشجعوا العاملين معهم على أن يكونوا مبادرين، كما تعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية يقومون بخدمة الآخرين بدرجة متوسطة نتيجة لوعيهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المدرسة وأهمية أن يكونوا قدوة للآخرين من خلال أقوالهم وأفعالهم، لذا يحاولون خدمة الآخرين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٩) "يدرك مدير المدرسة أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة" بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (١,٣٣). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٠) "يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة" بمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (١,١٣). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى المزيد من المعارف والمعلومات والمهارات حول القيادة الخادمة، والأسس التي تقوم عليها، وخصائص القائد الخادم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال الإيثار كانت متوسطة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجال التمكين

م	العـبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١٣	يهتم مدير المدرسة بتعزيز قدرات المعلمين ومهاراتهم.	3.12	0.94	٢	متوسطة
١٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني.	3.21	0.83	١	متوسطة
١٥	يشجع مدير المدرسة العاملين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة وحدهم.	2.79	1.11	٥	متوسطة
١٦	يعطي مدير المدرسة العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم.	2.66	1.14	٧	متوسطة
١٧	يحترم مدير المدرسة الآراء التي يطرحها المعلمين فيما يتعلق بالعمل المدرسي.	3.05	0.99	٤	متوسطة
١٨	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.	3.12	0.96	٣	متوسطة
١٩	يعطي مدير المدرسة العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها الأفضل.	2.74	1.12	٦	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث الخاص بالتمكين يتضمن (٧) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٧٤ - ٣,٢١). وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٤) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني" بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (٠,٨٣). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣) "يهتم مدير المدرسة بتعزيز قدرات المعلمين ومهاراتهم" بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (٠,٩٤). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (١٨) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (٠,٩٦). وقد يرجع ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية لديهم وعي بأهمية العمل الجماعي التعاوني والعمل في فريق،

ويدركون أهمية دور المعلم في العملية التعليمية، لذا يحرصون على تشجيع المعلمين على العمل بشكل جماعي، ويحرصون على التنمية المهنية للمعلمين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (١٩) "يعطي مدير المدرسة العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها الأفضل" بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (١,١٢). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٦) "يعطي مدير المدرسة العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم" بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (١,١٤). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى تشجيع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم بالطريقة المثلى لهم من وجهة نظرهم، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال التمكين كانت متوسطة.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجال التصرف بأخلاق

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٢٠	يتمتع مدير المدرسة بالصدق دائماً.	4.26	0.89	٥	كبيرة
٢١	يحسن مدير المدرسة التعامل مع أولياء الأمور.	4.29	0.86	٤	كبيرة
٢٢	يظهر مدير المدرسة اهتماماً بالآخرين بتشجيعه لهم.	4.21	0.91	٧	كبيرة
٢٣	يفخر مدير المدرسة بما يقدمه المعلمون من إنجازات.	4.49	0.86	١	كبيرة
٢٤	يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته.	4.23	0.84	٦	كبيرة

٢٥	يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	4.38	0.78	٣	كبيرة
٢٦	يرى مدير المدرسة في إنجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية.	4.42	0.87	٢	كبيرة
٢٧	يتقبل مدير المدرسة ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي.	3.97	1.02	٨	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المجال الرابع الخاص بالتصرف بأخلاق يتضمن (8) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٩٧ - ٤,٤٩). وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٣) "يفخر مدير المدرسة بما يقدمه المعلمون من إنجازات" بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (٠,٨٦). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (26) "يرى مدير المدرسة في إنجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية" بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (٠,٨٧). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٢٥) "يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح" بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (٠,٧٨). وقد يرجع ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على التصرف بأخلاق أثناء تأدية مهام الأدوار المنوطة بهم ويلتزمون بالمبادئ الأخلاقية، لذا يفخرون بما يقدمه المعلمون من إنجازات أمام الآخرين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢٢) "يظهر مدير المدرسة اهتماماً بالآخرين بتشجيعه لهم" بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (٠,٩١). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٧) "يتقبل مدير المدرسة ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي" بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (١,٠٢). وتعكس هذه النتيجة وعي مديري المدارس الثانوية بضرورة الاهتمام بالعاملين في المدرسة وتشجيعهم على التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال ما يمتلكونه من قدرات ومهارات، كما تعكس هذه النتيجة حرص مديري المدارس الثانوية على الاستماع لآراء وأفكار



الآخرين وتقبلها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال التصرف بأخلاق كانت كبيرة.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٢٨	يضع مدير المدرسة مصلحة العاملين فوق مصلحته.	2.73	1.18	٦	متوسطة
٢٩	يبذل مدير المدرسة جهداً كبيراً للدفاع عن المعلمين.	2.87	1.06	٤	متوسطة
٣٠	يصغي مدير المدرسة لما يقوله المعلمون بكل اهتمام.	3.03	0.99	١	متوسطة
٣١	يعمل مدير المدرسة على توفير الراحة النفسية للمعلمين.	2.90	1.08	٣	متوسطة
٣٢	يبذل مدير المدرسة ما بوسعه لجعل مهمة العاملين أسهل.	2.95	1.07	٢	متوسطة
٣٣	يساعد مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم.	2.87	1.07	٥	متوسطة
٣٤	يضحى مدير المدرسة ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين.	2.57	1.22	٧	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال الخامس الخاص بالاهتمام بالمرؤوسين أولاً يتضمن (٧) عبارات، و أن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٥٧ - ٣,٠٣). وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٠) "يصغي مدير المدرسة لما يقوله المعلمون بكل

اهتمام" بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.99). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (32) "يبدل مدير المدرسة ما بوسعه لجعل مهمة العاملين أسهل" بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.07). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (31) "يعمل مدير المدرسة على توفير الراحة النفسية للمعلمين" بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.08). وقد يرجع ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس الثانوية بأهمية الاهتمام بالعاملين معهم، لذا يسعون إلى مساعدتهم على تذليل الصعاب التي تواجههم لجعل مهمة العاملين أسهل، ويدفعهم إلى التصرف بأخلاق على الإصغاء لما يقوله المعلمون.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (28) "يضع مدير المدرسة مصلحة العاملين فوق مصلحته" بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (1.18). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (34) "يضي مدير المدرسة ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين" بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (1.22). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى ممارسة بعض المهام المرتبطة بهذا المجال بدرجة أكبر من وضع مصلحة العاملين فوق مصلحتهم الشخصية، ومن ثم التضحية ببعض مصالحهم لتحقيق احتياجات العاملين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غالي (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً كانت كبيرة.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٣٥	يشجع المعلمين على الإبداع وتحسين التعليم.	3.19	0.93	١	متوسطة
٣٦	يهتم مدير المدرسة بالتأكد من أن العاملين حققوا أهداف وظائفهم.	3.03	1.00	٣	متوسطة
٣٧	يعتبر مدير المدرسة تطور العاملين المهني من أولوياته.	3.00	1.08	٤	متوسطة
٣٨	يحرص مدير المدرسة على معرفة أهداف العاملين المهنية.	3.05	0.95	٢	متوسطة
٣٩	يحرص مدير المدرسة على نجاح العاملين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	2.75	1.13	٦	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال السادس الخاص بمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح يتضمن (٦) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٧٥ - ٣,١٩). وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٥) "يشجع المعلمين على الإبداع وتحسين التعليم" بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (٠,٩٣). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) "يحرص مدير المدرسة على معرفة أهداف العاملين المهنية" بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (٠,٩٥). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٣٦) "يهتم مدير المدرسة بالتأكد من أن العاملين حققوا أهداف وظائفهم" بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (١,٠٠). وقد يرجع ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس الثانوية بأهمية دور المعلم في نجاح العملية التعليمية، لذا يحرصون على تشجيع المعلمين على الإبداع وتحسين التعليم.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٤٠) "يزود مدير المدرسة العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة" بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف

معياري (١,٠٣). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٩) "يحرص مدير المدرسة على نجاح العاملين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي" بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (١,١٣). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب على بعض المهام المرتبطة بهذا المجال مثل تزويد العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح كانت كبيرة.

### جدول (١١)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الالتزام بخدمة المجتمع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٤١	يشارك مدير المدرسة في الأنشطة المجتمعية.	3.07	0.95	٢	متوسطة
٤٢	يعمل مدير المدرسة على تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية.	2.80	1.12	٥	متوسطة
٤٣	يشجع مدير المدرسة العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	2.73	1.20	٦	متوسطة
٤٤	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه.	2.98	1.00	٣	متوسطة
٤٥	يضع مدير المدرسة إمكانات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي للاستفادة منها ما أمكن.	3.09	1.04	١	متوسطة
٤٦	يقوم مدير المدرسة بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.	2.85	1.08	٤	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المجال السابع الخاص بالالتزام بخدمة المجتمع يتضمن (٦) عبارات، وأن درجة ممارسة جميع المهام الخاصة بهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٧٣ - ٣,٠٩). وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٥) "يضع مدير المدرسة إمكانات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي للاستفادة منها ما أمكن" بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٤). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤١) "يشارك مدير المدرسة في

الأنشطة المجتمعية" بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٩٥). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٤٤) "يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه" بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (١,٠٠). وقد يرجع ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس الثانوية بأهمية خدمة المجتمع المحلي، ووعيمهم بدور المجتمع المحلي في نجاح العملية التعليمية، لذا يضعون إمكانيات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي للاستفادة منها ما أمكن، ويشاركون في الأنشطة المجتمعية.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٤٢) "يعمل مدير المدرسة على تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية" بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري (١,١٢). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٣) "يشجع مدير المدرسة العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (١,٢٠). وتعكس العبارات السابقة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب على بعض المهام المرتبطة بهذا المجال منها تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية، تشجيع العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال خدمة المجتمع كانت كبيرة.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي):

تمت مراجعة فئات كل متغير من المتغيرات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، واختبار (One-Way ANOVA) للفروق، واختبار شيفية (Scheffe Test) لمعرفة دلالة الفروق، لجميع مجالات القيادة الخادمة، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجالات القيادة الخادمة وفقاً لمتغير النوع

t-Test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المجال
مستوى الدلالة	درجات الحرية df	قيمة (ت)					
**٠,٠٠٠	502	٥,٨٧٧	4.60	24.14	249	ذكور	المهارات
			3.88	26.37	255	إناث	المفاهيمية
**٠,٠٠٠	502	٤,٧٥٥	5.12	22.78	249	ذكور	الإيثار
			5.19	24.97	255	إناث	
**٠,٠٠٠	502	٥,١٦٥	5.32	26.28	249	ذكور	التمكين
			6.13	28.92	255	إناث	
**٠,٠٠٠	502	٣,٦٤٢	5.05	33.22	249	ذكور	التصرف بأخلاق
			6.20	35.06	255	إناث	
**٠,٠٠١	502	٣,٣٢٢	6.12	25.75	249	ذكور	الاهتمام بالمروسين أولاً
			7.57	27.79	255	إناث	
**٠,٠٠٠	502	٥,٢٨٤	4.97	22.64	249	ذكور	مساعدة المروسين على التطور والنجاح
			5.50	25.11	255	إناث	
**٠,٠٠٠	502	٤,٩٧٧	5.00	22.25	249	ذكور	الالتزام بخدمة المجتمع
			5.62	24.61	255	إناث	
**٠,٠٠٠	502	٥,١٩٥	31.833	177.10	249	ذكور	الدرجة الكلية
			36.12	192.87	255	إناث	

\*\* دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0,01$ )

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الخادمة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة، وجميع المجالات، وأن الفروق في المتوسطات

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ) لصالح الإناث. وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث لديهم وعي حول واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل وجميع مجالاتها (المهارات المفاهيمية- الإيثار- التمكين- التصرف بأخلاق- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح- الالتزام بخدمة المجتمع) بدرجة كبيرة بالمقارنة مع الذكور، نظراً لأن بعض المديرات يمارسن القيادة الخادمة ككل وجميع مجالاتها بدرجة أكبر من المديرين مثل: تنبيه العاملين عند وجود شيء خاطئ يتعلق بالعمل، معرفة أهداف المدرسة بوضوح، تشجيع الآخرين على أن يكونوا مبادرين، تشجيع المعلمات على العمل بشكل جماعي تعاوني، الاهتمام بتعزيز قدرات المعلمات ومهاراتهم، الالتزام بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح، المشاركة في الأنشطة المجتمعية؛ وقد انعكس ذلك إيجاباً على استجابات الإناث حول مجالات الاستبانة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق في مجال الإيثار والتمكين تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث. كما تتفق مع دراسة المشابقة (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود فروق في مجال التمكين والدرجة الكلية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

<i>t-Test</i>			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
مستوى الدلالة	درجات الحرية <i>df</i>	قيمة (ت)					
٠,٦٤٦	502	٠,٤٦٠	3.19	25.42	95	مدير	المهارات المفاهيمية
			4.63	25.23	409	معلم	
٠,٤٦٦	502	٠,٧٣١	4.00	23.60	95	مدير	الإيثار
			5.52	23.96	409	معلم	
٠,٤٣١	502	٠,٧٨٩	4.60	27.26	95	مدير	التمكين
			6.15	27.70	409	معلم	

*٠,٠٣٣	502	٢,١٤٥	3.60	34.98	95	مدير	التصرف بأخلاق
			6.10	33.96	409	معلم	
٠,٥٠٨	502	٠,٦٦٤	4.84	27.11	95	مدير	الاهتمام بالمرووسين أولاً
			7.37	26.70	409	معلم	
*٠,٠٤٣	502	٢,٠٣٨	4.40	23.02	95	مدير	مساعدة المرووسين على التطور والنجاح
			5.57	24.10	409	معلم	
**٠,٠٠٠	502	٤,٠٩٦	4.50	21.66	95	مدير	الالتزام بخدمة المجتمع
			5.57	23.86	409	معلم	
٠,٥٣٥	502	٠,٦٢١	26.24	183.07	95	مدير	الدرجة الكلية
			36.68	185.54	409	معلم	

\*\* دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,01)$ ، \* دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الخادمة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم) في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة، وجميع المجالات، وأن الفروق في المتوسطات ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة وأربعة مجالات من مجالات القيادة الخادمة، وهذه المجالات هي: المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرووسين أولاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المسمى الوظيفي لهم حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ككل وفي مجالات (المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرووسين أولاً)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين يدركون بدرجات متقاربة واقع ممارسة القيادة الخادمة، وممارسة المهام الخاصة بالمجالات السابقة، وقد انعكس ذلك على استجاباتهم حول هذه المجالات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديرية (٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في الدرجة الكلية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، في ثلاثة مجالات من مجالات القيادة الخادمة



تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم)، وكان اتجاه هذه الفروق كما يلي: توجد فروق في مجال التصرف بأخلاق لصالح المدير، وتوجد فروق في مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بالالتزام بخدمة المجتمع لصالح المعلم. ويعزو الباحثون وجود فروق في مجال التصرف بأخلاق لصالح المدير إلى أن المديرين يدركون واقع ممارسة المهام الخاصة بمجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة بالمقارنة مع المعلمين، لأن هذه المهام ترتبط بدرجة كبيرة بالسمات الشخصية للفرد، وقد لا يكون لدى الآخرين وعي بدرجة كبيرة بهذه السمات، ومن هذه المهام يفخر مدير المدرسة بما يقدمه المعلمين من إنجازات، يرى في إنجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية. ويعزى وجود فروق في مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ومجال الالتزام بخدمة المجتمع لصالح المعلم إلى أن المعلمين لديهم وعي حول درجة ممارسة مديري المدارس المهام الخاصة بالمجالات السابقة بدرجة كبيرة بالمقارنة مع المديرين، وقد يرجع ذلك إلى أن المهام الخاصة بمجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ومجال الالتزام بخدمة المجتمع يمكن ملاحظتها بدرجة كبيرة من قبل المعلمين لأنها ترتبط بدرجة كبيرة بهم وبالمجتمع المحلي، وقد انعكس ذلك على استجاباتهم حول المجالين.

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤهل	المجال
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين					
**٠,٠٠١	٦,٦٤٦	١٢٥,٥٤٧ ١٨,٨٩٢	٢ ٥٠١ ٥٠٣	٢٥١,٠٩٤ ٩٤٦٤,٦٦٥ ٩٧١٥,٧٦٠	بين المجموعات	4.30	25.54	421	بكالوريوس	المهارات المفاهيمية
					داخل المجموعات	4.78	23.48	68	ماجستير	
					المجموع	3.24	25.66	15	دكتوراه	
						4.39	25.27	504	مجموع	
*٠,٠٢٦	٣,٦٨٦	١٠١,٢٣٤ ٢٧,٤٦٥	٢ ٥٠١ ٥٠٣	٢٠٢,٤٦٨ ١٣٧٥٩,٧٤٦ ١٣٩٦٢,٢١٤	بين المجموعات	5.29	24.17	421	بكالوريوس	الإيثار
					داخل المجموعات	5.00	22.41	68	ماجستير	
					المجموع	4.57	22.73	15	دكتوراه	
						5.26	23.89	504	مجموع	
**٠,٠٠٥	٥,٥٣١	١٨٥,٢٣٩ ٣٤,١٠٨	٢ ٥٠١ ٥٠٣	٣٧٠,٤٧٨ ١٧٠٨٧,٨٩٥ ١٧٤٥٨,٣٧٣	بين المجموعات	5.98	27.99	421	بكالوريوس	التمكين
					داخل المجموعات	5.09	25.50	68	ماجستير	
					المجموع	4.81	26.93	15	دكتوراه	
						5.89	27.62	504	مجموع	

واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

تابع : جدول (١٤)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجالات القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤهل	المجال
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين					
٠,١٧٧	١,٧٣٦	٥٦,٨٦٦ ٣٢,٧٥٨	٢ ٥٠١ ٥٠٣	١١٣,٧٣٢ ١٦٤١١,٥٦٩ ١٦٥٢٥,٣٠٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5.89	34.34	421	بكالوريوس	التصرف بأخلاق
						4.87	32.95	68	ماجستير	
						3.99	34.33	15	دكتوراه	
						5.73	34.15	504	مجموع	
*٠,٠٢٣	٣,٧٩٤	١٨٢,٠٧٩ ٤٧,٩٩١	٢ ٥٠١ ٥٠٣	٣٦٤,١٥٧ ٢٤٠٤٣,٢٦٩ ٢٤٤٠٧,٤٢٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	7.11	27.11	421	بكالوريوس	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
						6.12	24.63	68	ماجستير	
						4.60	27.26	15	دكتوراه	
						6.96	26.78	504	مجموع	
**٠,٠٠٢	٦,٢١٩	١٧٦,٨٥١ ٢٨,٤٣٧	٢ ٥٠١ ٥٠٣	٣٥٣,٧٠٢ ١٤٢٤٦,٩٣٣ ١٤٦٠٠,٦٣٥	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5.42	24.25	421	بكالوريوس	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
						4.95	21.83	68	ماجستير	
						4.35	23.06	15	دكتوراه	
						5.38	23.89	504	مجموع	

تابع : جدول (١٤)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
حول مجالات القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤهل	المجال
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين					
**٠,٠٠٦	٥,٢٤٦	١٥٣,٣٩٩	٢	٣٠٦,٧٩٧	بين المجموعات	5.52	23.78	421	بكالوريوس	الالتزام بخدمة المجتمع
					داخل المجموعات	4.78	21.52	68	ماجستير	
					المجموع	4.47	22.73	15	دكتوراه	
						5.45	23.45	504	مجموع	
**٠,٠٠٥	٥,٤٢٧	٦٥١١,٢٣٤	٢	١٣٠٢٢,٤٦٧	بين المجموعات	35.39	187.21	421	بكالوريوس	الدرجة الكلية
					داخل المجموعات	31.17	172.35	68	ماجستير	
					المجموع	26.31	182.73	15	دكتوراه	
						34.94	185.07	504	مجموع	

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١) ، \* دالة عند مستوى (٠,٠٥) ( $\alpha \leq 0,05$ )

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الخادمة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة، وجميع المجالات، وأن الفروق في المتوسطات ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مجال واحد فقط من مجالات القيادة الخادمة وهو مجال التصرف بأخلاق، كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ومستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,01$ )، في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة وستة مجالات (هي: المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتعرف على الدلالات الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وكان اتجاه هذه الفروق كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل (بكالوريوس - ماجستير) في الدرجة الكلية لمجالات القيادة الخادمة لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وتوجد فروق بين ذوي المؤهل (بكالوريوس - ماجستير) في مجالات القيادة الخادمة التالية (المهارات المفاهيمية، الإيثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس. وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس يرون أن مديري المدارس الثانوية يمارسون المهام المرتبطة بمجالات القيادة الخادمة بدرجة كبيرة بالمقارنة مع ذوي المؤهل ماجستير، وتشير هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس أكثر وعياً بواقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية، خاصةً فيما يتعلق بحرص مدير المدرسة على توعية العاملين إذا وجد شيئاً خاطئاً يتعلق بالعمل، وتشجيعهم على العمل بشكل جماعي تعاوني، والاهتمام بتعزيز قدرات المعلمين ومهاراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، كما تتفق مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق في مجال الإيثار والتمكين تعزى لمتغير

المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المشابقة (٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في الدرجة الكلية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحثون بما يلي:
- التأكيد على أهمية استخدام القيادة الخادمة، وغرس الثقافة التنظيمية الداعمة لها في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
  - توعية مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق العديد من الأهداف بكفاءة وفاعلية.
  - توعية مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بأهمية بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.
  - توعية مديري المدارس الثانوية بالقيام بخدمة الآخرين دون أن يتوقعوا خدمة منهم.
  - توعية مديري المدارس الثانوية بتقديم احتياجات المعلمين على الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة.
  - التأكيد على أهمية إظهار مديري المدارس الثانوية الاهتمام بالآخرين.
  - توعية مديري المدارس الثانوية بالاهتمام بمساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.
  - التأكيد على أهمية تزويد المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.
  - التأكيد على أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الثانوية وجعلها من الأولويات.

### الدراسات والبحوث المقترحة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة كما يلي:
- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الخادمة مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
  - إجراء دراسات وبحوث حول دور القيادة الخادمة في الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
  - إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.
  - إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.
  - إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الذكاء العاطفي لدى معلمي المدارس بدولة الكويت.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، منى عمر (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٢. أبو تينة، عبد الله محمد وخصاونة، سامر والعمري، أيمن (٢٠٠٦). تصورات معلمي محافظتي البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم ومديراتهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مج (٢)، ع (٢)، ص ٦٥-٧٢.
٣. أرمسترونج، ميشيل (٢٠٠١). إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع.
٤. آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠١١). *الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*، ط ٤، الرياض: مكتبة جرير.
٥. البداح، محمد بن خالد (٢٠٠٩). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، خلال الفترة ٢٢-٢٣ مارس.
٦. بيتر، نورث هاوس بيتر والمعيوف، صلاح بن معاذ والبرعي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٢). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق*، الرياض: مكتبة جرير.
٧. الجريدة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، *مجلة المنارة*، مج (٢٠)، ع (١)، ص ٤١-٨٧.
٨. الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.



٩. الديحاني، سلطان غانم (٢٠١٧). تأثير القيادة الخادمة على التخطيط الإستراتيجي في مدارس الكويت: دراسة ميدانية، *مجلة التربية، الكويت*، مج (٣١)، ع (١٢٣)، ص ١١-٣١.
١٠. ذوقان عبيدات، وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠١٢). *البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع*.
١١. عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، *مجلة الإدارة العامة، مج (٥٥)، ع (١)، ص ٥٣-١٠٢*.
١٢. عبد الله خالد الهباد (٢٠١٤). معوقات أداء مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت، *مجلة التربية، جامعة الكويت، مج (٥)، ع (٢)، ص ٨٧-١٠٢*.
١٣. عجوة، أحمد محمد (٢٠١٠). القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مج (٣٤)، ع (٢)، ص ١-٤٠*.
١٤. عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٦). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع*.
١٥. غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. المشابقة، فيحاء محمد الدخيل (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٧. مصطفى، إيمان محفوظ والسيد، محمود محمد (٢٠١٥). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، مج (١)، ص ١١٤-١٤٣*.

١٨. معشر، فاتن سالم (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٩. نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

٢٠. اليسون، برنت دافيز (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية المصرية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

21. Alcalá, M. (2009) Secondary Principals as Servant Leaders, **Unpublished doctoral dissertation**, The University of Texas, San Antonio, USA.
22. Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2005). Scale development and construct clarification of servant leadership, **Group & Organization Management**, Vol. (31), No. (3), p. 300-326.
23. Bovee, J. A. (2012). School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction. DAI-A 73/11(E), **Retrieved from:** <http://search.proquest.com> 15/2/2014.
24. Dannhauser, Z., Boshoff, A.B. (2006). ,The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables, **Paper presented at the 2006 Meeting of the Servant Leadership Roundtable**, Virginia Beach, VA.
25. Duggan, T. (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, **Retrieved from:**

<http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>

26. Greenleaf, R.K. (1996). **On becoming a servant-leader**, San Francisco: Josey-Bass Publishers.
27. Greenleaf, R.K. (2002). **Teacher as servant: A parable**, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
28. Hale, J.R., & Fields, D.L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA, **Leadership**, Vol. (3), No. (4), p. 397-417.
29. Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, **Unpublished doctoral dissertation**, Capella University, Minneapolis, USA.
30. Hunter, C. (2004) **The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader**, New York: Crown Business.
31. Joseph, E.E.. & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, **Leadership & Organization Development journal**, Vol. (26), No. (1/2), p. 6-22.
32. Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies, School of Leadership Studies, Regent University, **Retrieved from:** [http://www.strandtheory.org/images/Laub\\_-\\_Defining\\_Servant\\_Leadership.pdf](http://www.strandtheory.org/images/Laub_-_Defining_Servant_Leadership.pdf)

33. Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida Atlantic University.
34. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, **Leadership Quarterly**, Vol. (19), No. (2), p. 161-177.
35. Maureen, H. (2012). The Cross - cultural leader: the application of servant leadership theory in the international context, Troy university, **Journal of international Business and cultural studies**, Vol. (5), p. 1 -12.
36. Miars, L.D. (2004). Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region X public schools. DAI-A 65/09, **Retrieved from:** <http://search.proquest.com15/2/2014>.
37. Nayab, N. (2011). Servant Leadership Theory - Strengths and Weaknesses, **Retrieved from:** <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
38. Northouse, P. (2012) **Leadership: Theory and Practice**, London. SAGE Publications
39. Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model, **Unpublished doctoral dissertation**, Regent University, USA.
40. Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., Colwell, S.R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis,

- and implications for research, **Journal of Business Ethics**, Vol. (101), p. 415-434.
41. Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership, **Global Virtue Ethics Review**, Vol. (5), No. (3), p. 30-57.
42. Sarkus, D.J. (1996). Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice, **Professional Safety**, No. (41), p. 26-32.
43. Searle, T.P., & Barbuto, J.E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. (18), p. 105-133.
44. Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations, **Journal of Management Studies**, Vol. (45), No. (2), p. 402-424.
45. Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership, knowledge solutions, 63, Asian Development Bank, **Retrieved from:** <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/exercising-servant-leadership.pdf>.
46. Sims, B. J. (1997). **Servanthood: leadership for the third millennium**, Boston: Cowley Publications.
47. Spears, L. (1998). **Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership**, Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

48. Spears, L. (2002). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (17), No. (7), p. 33-45.
49. Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, **The Journal of Virtues & Leadership**, Vol. (1), No. (1), p. 25-30.
50. Stanton, T. K. (1999). **Service-Learning: A Movement's Pioneers Reflect on Its Origins, Practice, and Future**, New York: John Wiley & Sons.
51. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis, **Journal of Management**, Vol. (37), p. 1-18.
52. Wong, P.T., Page, D. (2010). Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile, **Paper presented at the Regent University Servant Leadership Research Roundtable**, Virginia Beach, VA.