

القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية

د. منار منصور أحمد منصور

أستاذ مساعد أصول التربية

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة

د. وليد محمد أبو المعاطي

أستاذ علم النفس التربوي

قسم علم النفس - كلية التربية - جامعة المنصورة

تاريخ استلام البحث : ٤ / ١ / ٢٠٢٢م

تاريخ قبول البحث : ١٢ / ١ / ٢٠٢٢م

البريد الالكتروني للباحث : w2004@mans.edu.eg

DOI: JFTP-2112-1176

المخلص

هدف البحث إلى تعرف واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مدراء التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتعرف سمات الشخصية السائدة لديهم والسمات المميزة للمدراء الذين يمارسون القيادة الخادمة وتعرف دلالة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وسمات الشخصية، ودلالة الفروق بين مدراء المدارس في القيادة الخادمة وسمات الشخصية وفقاً للجنس والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة، ودلالة معامل الانحدار للتنبؤ بمستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية منهم مكونة من (٩٦) مديراً ومديرة تمثل المجتمع الأصلي متوسط أعمارهم (٥٠.٧١) بانحراف معياري قدره (٣.٦١) ومتوسط خبرتهم (٢٨.٦٧) سنة في العمل الإداري، طبق عليهم استبانة واقع استخدام القيادة الخادمة لدى مدراء مدارس التعليم العام، مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فقد أسفرت الدراسة عن أن ممارسة المدراء لكل أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة عالية، وكان مستوى السمات: الوعي الذاتي والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس فوق المتوسط بينما سمة العصابية أقل من المتوسط، بينما سمة الانبساطية متوسطة، ووجد ارتباط موجب دال بين معظم أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية لها وسمات الشخصية: الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة، والثقة بالنفس، وكانت أقل الارتباطات مع سمة الانبساطية، كما وجد ارتباط سالب دال بين كل أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية وسمة العصابية، ووجدت فروق بين المدراء وفقاً للجنس في سمات العصابية والانبساطية والثقة بالنفس في اتجاه الإناث، بينما لم تظهر الفروق في باقي السمات والقيادة الخادمة، ووجدت فروق وفقاً للخبرة في سمات الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس في اتجاه الأكثر خبرة، بينما لم تكن الفروق دالة في باقي السمات والقيادة الخادمة، ووجدت فروق وفقاً للمرحلة في سمات الوعي بالذات والانبساطية والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس في اتجاه المرحلة الثانوية، بينما لم تكن الفروق دالة في باقي السمات والقيادة الخادمة، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات والبحوث المقترحة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة، العوامل الخمس الكبرى للشخصية، مدراء المدارس

ABSTRACT

The aim of this research is to know the reality of the practice of servant leadership from the point of view of the principals of public education in Dakahlia Governorate, determine the dominant personality traits they have and the distinctive features of the principals who practise servant leadership ,the significance of the relationship between the level of servant leadership practice and personality traits, the significance of the differences between principals in servant leadership and personality traits according to gender, academic stage and years of experience and the significance of the regression coefficient to predict the level of servant leadership practice through personality traits .The descriptive approach was used . The study was applied to a stratified random sample consisting of (96) male and female principals representing the original community, their average age (50.71) with a standard deviation of (3.61) and their average experience (28.67) years in administrative work . A questionnaire about the reality of the use of servant leadership among the principals of public education schools and the scale of the five major factors of personality were applied , appropriate statistical methods were used. The study resulted in: principals practise most dimensions of servant leadership to a large extent, and the level of traits: self-awareness, openness to experience and self-confidence is above average, while neuroticism is below average, while extraversion is average. A significant positive correlation was found between most of the dimensions of servant leadership and its total degree and personality traits: self-awareness, openness to experience, and self-confidence, and the least correlations were with the trait of extraversion. There were differences between principals according to gender in the traits of neuroticism, extraversion, and self-confidence in the direction of females, while the differences did not appear in the rest of the traits and servant leadership. There were differences according to the stage in the traits of self-awareness, extraversion, openness to experience and self-confidence in the direction of the secondary stage, while the differences were not significant in the rest of the traits and servant leadership. In light of these results, a number of recommendations and proposed researches were presented.

KEYWORDS:

Servant Leadership, The Big Five Factors of Personality, School Principals

المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغير في جميع جوانب الحياة المختلفة، مما جعل من الضروري تبني أنماط قيادية تتسم بالمرونة والفاعلية والقابلية للتكيف مع التغير، وخاصة لأن القيادة ظاهرة اجتماعية وتلعب دوراً أساسياً في خلق بيئة العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الإبداع والتطور ومن هذه الأنماط نمط القيادة الخادمة الذي يعد نمطاً متميزاً في القيادة.

وتزداد أهمية القيادة الخادمة في عصرنا الحالي حيث تحتاج المؤسسات إلى القادة الفعالين الذين يدركون تعقيدات البيئة المحيطة سريعة التغير ويمتلكون الذكاء والبصيرة والقدرة على تكوين علاقات إنسانية وحفز الأتباع لتحقيق التميز والإبداع. (Darwish&Nusairat,2008,515) كما أشار (Mehrra, Asadollah & Bahalo (2013,90) إلى أن تدني مستوى الأداء وارتفاع مستوى الصراع التنظيمي على مستوى القيادة والعاملين يرجع إلى افتقاد تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالقيادة الخادمة.

ويرتكز مفهوم القيادة الخادمة على خدمة الآخرين من قبل القائد، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها ويؤمن القائد بأن المؤسسات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس، وتحافظ هذه المؤسسات على وجودها من خلال الأتباع. (مطر، ٢٠١١، ٢١)

ويؤكد الشايح (٢٠١٩، ١٠٣) على أن القيادة الخادمة هي مجموعة من الأساليب التي يمارسها القائد لتمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، والتفاني في خدمتهم، والتركيز على حاجاتهم والتأكيد على أنها من أولوياته، واتخاذ وسيلة الإقناع بدلاً من الإكراه وتحفيزهم على إطلاق طاقاتهم وتوظيفها في خدمة المدرسة.

وتساعد القيادة الخادمة في بناء ثقافة الثقة لدى المؤسسة من خلال عمق وجودة العلاقات بين الأفراد، ووضوح الدور والمسؤولية، والتوجه والرؤية، والمقدرة على إنجاز الأعمال، والتكرار والوقت المخصص في الاتصال، والوفاء بالوعد والالتزام بها، إذ أن هذه العوامل التي تتوافر في سلوك القائد الخادم يعطيه دوراً مهماً في إيجاد ثقافة الثقة. (Straiter,2005,56)

كما تتميز القيادة الخادمة بالرغبة في تقديم فرص للآخرين للتعلم والنمو، وإشباع حاجات الأفراد وتوقعاتهم، وتدعيم نجاحهم، وتعزيز التواصل بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة، والتأكيد على أهمية التعاون وتدعيم عملية اتخاذ القرار. (Zhang & Foos,2012,370)

وتعد شخصية كل فرد متميزة ومتفردة بسماتها وخصائصها وتتصف الشخصية الإنسانية بنوع من الثبات ويبدو ذلك في مواقفها واتجاهاتها وأساليب تعاملها وشعورها بهويتها وفي المقابل تخضع هذه الشخصية للتغير والتطور وهذا ما تحدده مكونات الشخصية من جهة والبيئة التي تنشأ فيها

وتتمو من جهة أخرى فالشخصية تتميز بالديمومة والثبات النسبي والتغير (عبد الله ومحمد، ٢٠٢٠، ١٤٩)

وتشير نظريات السمات في تفسير الشخصية إلى أن الناس يمتلكون سمات موروثية تجعلهم أكثر ملاءمة للقيادة وعادة ما تحدد نظريات السمات خصائص سلوكية مشتركة بين القادة، فالأشخاص الذين يصبحون قادة فاعلين لديهم مجموعة من السمات المميزة ، لذلك ركزت الأبحاث المبكرة حول القيادة المبنية على إيجاد السمات التي ميزت القادة عن غيرهم. (Jiang , Chen & Dai, 2015,4276)

وبعض هذه السمات تعد من العوامل المنبئة عند اختيار الأفراد في مواقع القيادة (Carnes,et al.(2015) بل أن بعض الدراسات سعت للكشف عن السمات التي تسهم في التأثير الفعال للقادة على مرؤوسيهـم (Chen,2017,23) إذ أن عدداً من الدراسات قد دعمت بنتائجها وقدمت الدليل الذي يفترض أن الأفراد الذين يتميزون كقادة يتسمون بجملة من السمات تميز سلوكهم القيادي عن غيرهم من غير القادة. (Daft, 2005,87) .

ويعد نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية أحد أهم تصنيفات سمات الشخصية وتكمن أهمية هذا النموذج في إمكانية وصف الشخصية الإنسانية بشكل ملائم وبعده أقل من المصطلحات حيث يهدف هذا النموذج إلى تجميع السمات الإنسانية في فئات تتجمع كل مجموعة منها معا لتشكيل عامل من العوامل المهمة والضرورية في وصف الشخصية. من هنا تتحدد مشكلة البحث الحالي في تحديد سمات الشخصية المميزة لمدراء مدارس التعليم العام الذين يمارسون القيادة الخادمة.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لكلا من القيادة الخادمة والعوامل الخمس الكبرى للشخصية؟
- ٢- ما واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مدراء التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟
- ٣- ما سمات الشخصية السائدة لدى مدراء التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟
- ٤- ما دلالة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وسمات الشخصية؟
- ٥- ما دلالة الفروق بين مدراء المدارس في القيادة الخادمة وسمات الشخصية وفقاً للجنس والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة؟
- ٦- ما دلالة معامل الانحدار للتنبؤ بمستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى تعرف:

- 1- واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مدرّاء التعليم العام بمحافظة الدقهلية.
- 2- سمات الشخصية السائدة لدى مدرّاء التعليم العام بمحافظة الدقهلية.
- 3- دلالة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وسمات الشخصية.
- 4- دلالة الفروق بين مدرّاء المدارس في القيادة الخادمة وسمات الشخصية وفقا للجنس والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة.
- 5- دلالة معامل الانحدار للتنبؤ بمستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من:

- 1- أهمية الموضوع حيث يعد نمط القيادة الخادمة نمط مميز من أنماط القيادة وله أثر واضح في الارتقاء بأداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.
- 2- ضرورة تعزيز استمرارية المؤسسات من خلال استخدام أفضل أنماط القيادة التي منها القيادة الخادمة.
- 3- توضيح التأثير الإيجابي لهذا النمط من أنماط القيادة في سلوكيات وأخلاقيات الأتباع ومن ثم في إنتاجيتهم.
- 4- تناوله لموضوع هام وهو تحديد السمات الشخصية المميزة لمدرّاء المدارس اللذين يمارسون القيادة الخادمة.

مصطلحات البحث

1- القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي قيام قائد المؤسسة بدعم العاملين فيها وخدمتهم ومساعدتهم من أجل أداء مهامهم بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة. (طالب، ٢٠١٨، ٥١٢)

2- العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

هي تجميع لأنواع السمات المتناثرة في فئات أساسية وهذه الفئات مهما أضفنا إليها أو حذفنا منها تبقى محافظة على وجودها كعوامل لا يمكن الاستغناء عنها بأية حال في وصف الشخصية الإنسانية وهي تنظيم هرمي يتضمن خمسة أبعاد أساسية هي الانبساطية والعصابية والمقبولية والضمير الحي والتفتح الذهني. (Halame, Kohut, Soto & John, 2020, 75)

الإطار النظري

أولاً: القيادة الخادمة

تعد القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية، لما لها من دور أساسي ومؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فبمقدار فعالية القيادة تكون الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

وكانت الإدارة في السابق لا تهتم بغير العمل والمحاسبة والرقابة، فالذي يعمل يأخذ أجره والذي يظهر التقصير يحاسب ويعاقب وربما يفصل من العمل بغض النظر عن الظروف التي تسببت في هذا التقصير، وكان القائد يظن أن فرض سطوته وسيطرته على العاملين يدفع بالعمل للأمام ويطور ويحسن الأداء، هذا حال طبيعة العملية الإدارية إلى زمن طويل، حتى ظهرت المدارس الحديثة للإدارة، والتي حاولت تواكب الحداثة والتطور، وتهتم بالعامل وإنسانيته وظروفه وكيفية تشجيعه للعمل وتطور إمكاناته. (أحمد، ٢٠١١، ١٧٨)

وأشار (Patterson, 2003, 2) أن نجاح بيئة العمل مرهون بتطبيق المبادئ الأخلاقية والتي هي مضمون القيادة الخادمة ومن أبرزها إنكار الذات، الإيثار، حب الآخرين، الاستماع للآخرين، التعاون والتشارك، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم. ولقد برز استخدام نمط القيادة الخادمة في الوقت الحالي بسبب تنامي حاجات العاملين لمزيد من العناية والرعاية، حيث كانت معظم أنماط القيادة التقليدية تركز على رفع مستوي الإنتاج وتحقيق المزيد من المكاسب المادية دون الاهتمام بالقدر الكافي بحاجات العاملين المختلفة. (التمام، ٢٠١٦، ٢٥٧،

والقيادة الخادمة ليست نقطة تحول في الفكر القيادي وحسب، ولكنها نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي ونظرة عميقة إلى الحياة والإنسان، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة الخدمة. (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٦٥)

ويعتبر روبرت غرينليف هو الأب الحقيقي والمؤسس لنظرية القيادة الخادمة بوصفها نوع من أنواع القيادات الأخلاقية وتؤكد هذه النظرية الجديدة على أن القائد يساعد الآخرين ويقدم لهم يد العون والمساعدة ويؤثر الآخرين على نفسه ويكرس جهده لخدمة الآخرين. (Greenleaf, 1977, 40)

كما أن القيادة الخادمة تتميز بعدة خصائص منها التفويض، تقبل الآخرين، التواضع، تقديم المشورة والنصح، وتكمن فلسفة القيادة الخادمة في أن القائد الخادم يتميز أيضا بإنكار الذات والإيثار ويسخر سلطته لخدمة ومعاونة الأتباع. (Jordan, 2014, 7)

كما وصف القائد الخادم بأنه هو ذلك الشخص الذي يمتلك إحساس فطري نحو خدمة الآخرين، كما أكد على أن أهم ما يميز القيادة الخادمة عن أنواع القيادة الأخرى أن القائد الخادم يركز على

الأتباع في المؤسسة بما أنهم هم من يحققون الأهداف المؤسسية والممارسات التعليمية والإجراءات الإدارية حيث إن القائد الخادم يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال التركيز أولاً على الاحتياجات الأساسية للأتباع بالمؤسسة. (Herndon,2007,32)

ويتحمل القائد الخادم مسؤولية العمل على النهوض بالأتباع والمجتمع، كما أنه منشغل دوماً بمساعدة الأتباع في حل المشكلات، وتكريس جهده على تعزيز النمو المهني والشخصي للأتباع، لأنه يؤمن بأن الأفراد المتحمسين والمشبع حاجاتهم النفسية والمادية هم من يحققون الأهداف ويسهمون في النهوض بالمؤسسة التي ينتمون إليها والمجتمع ككل. (Ani &Donald,2014,389)

كما تركز القيادة الخادمة على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل. (عجوة، ٢٠١٠، ١)

وترتكز القيادة الفعالة على خدمة الآخرين كأولوية وأن القائد الخادم هو ذلك القائد الذي يعد نفسه خادماً أولاً بمعنى أن لديه إحساس فطري يتمثل في إرادته ورغبته الفطرية في خدمة الآخرين. ((Spears ,2010,33))، وتعرف القيادة الخادمة على أنها فلسفة عملية ينتجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر أن يعمل لخدمتهم. (Hill,2008,24)

وتعرف أيضاً بأنها استخدام القائد للقوة المتاحة لمساعدة وخدمة الآخرين والقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين معه بدلاً من السيطرة عليهم كما يمتلك ملكة الإقناع للعاملين معه وابتعد عن إكراههم، وتحفيز العاملين معه على المشاركة والإبداع والابتكار ويركز القائد الخادم على المصلحة العامة ويشجع روح الفريق ولا ينسب الإنجازات لنفسه وينشغل دوماً بالتفكير في كيفية مساعدة الآخرين سعياً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. (Alcala, 2009,45)

ويذكر أبو تينة (٢٠٠٧، ١٤٢) أن القيادة الخادمة تعني ذلك النمط الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة.

ويؤكد (Patterson 2003,79) على أن القيادة الخادمة هي ذلك النوع من القيادة التي يسعد فيها القائد بخدمة الأتباع ويكون ذلك همه وشغله الأول وتكون شئون المؤسسة وتطورها وتحقيق أهدافها همه الثاني.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تتفق في: أن القائد الخادم يؤثر الآخرين على نفسه، لديه استعداد ونزعة طبيعية لخدمة الآخرين، يهتم باحتياجات الأتباع النفسية والمادية، يحرص على التأثير الإيجابي في الأتباع، يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحته الذاتية، يسهم بأخلاقه في تحقيق الأهداف بفعالية ومن ثم النهوض بالمؤسسة وبناء المجتمع، كما يسعى القائد الخادم إلى تطوير الأفراد من أجل تطوير المؤسسة حيث يؤمن القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

أهمية القيادة الخادمة

تؤمن القيادة الخادمة بالتشاركية وتمكين العاملين، واحترام شخصية الأتباع، الإعلاء من شأنهم والتفاني في خدمتهم بما يحقق الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويزيد من الإنتاجية وتحقيق الأهداف، مما ينعكس على الكفاءة التنظيمية. (Black, 2007, 62)

كما تركز القيادة الخادمة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، حيث يلعب كل شخص في الفريق أدوارا مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من مساهم الوظيفي، كما تمكن القيادة الخادمة كل عضو من أن يلعب دورا مهما يساعد المؤسسة على الوفاء بأهدافها ورسالتها. (Nayab, 2011, 2)

ويري (Keith (2010,56) أن القائد الخادم يتوافر فيه ثلاثة مبادئ أساسية تمثل الأسس الهامة للقيادة الخادمة، وهي تلبية كافة الخدمات التي يحتاجها الأتباع وتكوين علاقات تعاون معهم والاهتمام بتطوير وتنمية الزملاء والأتباع، ودور القائد الخادم يتجسد في رغبته الصادقة لخدمة المؤسسة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين معه على قبولها وتنفيذها، قناعة منه أن العاملين لديهم أفكار قد تكون أفضل من أفكاره. (العبرية، ٢٠١٧، ٦)

وتساعد القيادة الخادمة أيضا في تعزيز المخرجات الإيجابية على المستويات التنظيمية وزيادة فعالية المؤسسة، وتحسن جودة العمليات والمخرجات التعليمية وإحداث التغيير الإداري الإيجابي في النظام المؤسسي. (Al Daihani, 2017, 12)

وأشار (Krekeler (2010,9) إلى أن القيادة الخادمة تنبع من وجود دافع لخدمة الآخرين وخدمة المجتمع ككل، كما تسهم في تنمية السلوك الأخلاقي، والمشاركة في العمل الجماعي، والإحساس بالمسؤولية، وتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تهيئة بيئة عمل ومناخ إيجابي ومن ثم فهي تزيد من شعور العاملين بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي .

ويعد إرضاء الآخرين هو الهدف الأسمى للقائد الخادم الذي يضع مصلحة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، كما أن العلاقة بين القائد الخادم والأتباع قائمة على التعاون والمحبة والإصرار على إكمال المطلوب، بما يساعد على مواجهة التحديات، مما يؤدي إلى تطوير الأتباع وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية والمهنية.

مما سبق يتضح أن القائد الخادم يسهم في تحقيق النجاح بطريقة تعامله مع أتباعه داخل المؤسسة حيث يمتلك القدرة على التأثير فيهم بما يساعدهم على النمو والتطور والتميز والإنجاز، وكذلك من خلال قدرته على بناء علاقات قوية يسودها جو من الطمأنينة، فترتفع الروح المعنوية للأتباع ويزداد إسهامهم في تحقيق الأهداف.

ومن ثم فإنه يمكن استخلاص أهمية القيادة الخادمة وتلخيصها فيما يلي:

- ١- تزيد من مستوى الثقة والاحترام بين القائد والأتباع.
 - ٢- ترفع كفاءة المؤسسة حيث يتفانى الجميع في تحقيق الأهداف بفعالية ويشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.
 - ٣- الوصول إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام للأتباع.
 - ٤- تخطي بفعالية المعوقات والمشكلات، وإكساب الأتباع المرونة والتكيف والاستجابة الملائمة وتنمية مهاراتهم.
 - ٥- المساعدة في تهيئة جوا مريحا للعمل، والتخفيف من ضغوط العمل.
 - ٦- غرس الثقة في نفوس الأتباع، بأسلوب القائد الخادم يستطيع القرب من الأتباع فتصبح أوامره مقبولة لأنهم سيطيعونه عن حب.
 - ٧- تسهم القيادة الخادمة في نشر ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو من خارجها.
- في حين يرى إبراهيم (٢٠١٩، ٢١) أن أهمية القيادة الخادمة يمكن تقسيمها لثلاث مستويات:
- ١- أهميتها على مستوى المؤسسة: تحقق المؤسسة أداء تنظيميا أعلى في ظل ممارسة القيادة الخادمة من قبل القائد.
 - ٢- أهميتها على مستوى التابعين: حيث تحقق الاحترام الذاتي لهم من خلال شعورهم بالاستقلالية، وتقدير جهودهم، وتقييم أعمالهم وتحقيق أهدافهم ونموهم الشخصي والاجتماعي والمهني.
 - ٣- أهميتها على مستوى المجتمع: تبرز أهمية القيادة الخادمة من خلال مناداتها بالفضائل الإنسانية التي تحتاج إليها المجتمعات المختلفة.
- وقد ذكر جلاب (٢٠١١، ٣٤) أن للقيادة الخادمة بعض المكونات الأساسية وهي:
- تقييم الأفراد: وتشمل خدمة الآخرين في المرتبة الأولى، ومنحهم الثقة والإصغاء لأرائهم باحترام وتقدير.
 - تطوير الأفراد: ويعتمد على حثهم نحو التعلم، والعمل على نمذجة السلوكيات السليمة المناسبة والبناء من خلال تقديم الإثباتات.
 - إظهار الموثوقية: تعبر الموثوقية عن الانفتاح والمسؤولية، والرغبة في التعلم والكمال والشرف.
 - بناء المجتمع: وينتضمن بناء العلاقات القوية في المجتمع، وتشجيع العمل التعاوني، واختلاف القيم.
 - مشاركة القيادة: مشاركة الرؤية بين القائد والأتباع.
 - القيادة: وتتضمن التصور المستقبلي لما سيكون عليه العمل والمبادرة وتوضيح الأهداف.

خصائص القائد الخادم

يتصف القائد الخادم بالعديد من السمات ومنها أنه من يمد يد العون والمساعدة للآخرين ويؤمن بأن خدمة وتطوير الآخرين هي الطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن أي مؤسسة تكون أفضل فقط عندما تهتم بثرواتها البشرية.

وقد لخص (Spears (2010,30) خصائص القائد الخادم في النقاط التالية:

١- الاستماع: فالقائد الخادم يمتلك مهارات الاتصال واتخاذ القرار وعلى الرغم من أهمية هذه

المهارات للقائد الخادم إلا أنه يحتاج إلى أن تدعم بالالتزام العميق بالاستماع للآخرين.

٢- التعاطف: يتقبل الآخرين ولا يرفضهم كأشخاص حتى لو كان يرفض سلوكياتهم أو أدائهم.

٣- الإقناع: يعتمد القائد الخادم على الإقناع أكثر من اعتماده على قوته وسلطته لصناعة القرارات.

٤- تقديم الخدمة: وهي أساس فلسفة القيادة الخادمة وسمة أساسية من سمات القيادة الخادمة

والتي تتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين أولاً.

٥- بناء مجتمع متماسك: حيث يسعى القائد الخادم إلى تدعيم روح الجماعة بين الأتباع ، وتكوين

علاقات إيجابية وقوية مع جميع الأفراد داخل المؤسسة ومن ثم فهو يساهم في بناء مجتمع

متربط.

٦- الالتزام بنمو الآخرين وبناء المجتمع حيث يساهم في تنمية والمساعدة في بناء وتقديم المجتمع.

ويعني امتلاك القائد لمهارة الاستماع أن يلجأ الأتباع إليه والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم دون

خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم سلبي حول شخصياتهم، وهو بذلك استماع انفعالي يعد وسيلة

للتواصل الانفعالي مع الآخرين. (Taylor,2002,45)

ويؤكد (Girard (2000,34) على أن التعاطف هو قبول الأتباع والاعتراف بهم بغض النظر

عما يمتلكونه من سمات، وما يترتب على ذلك من شعور الأتباع بالراحة النفسية والدافعية للإنجاز

والعمل مع هذا القائد وإطاعة أوامره.

ومن خصائص القائد الخادم الوعي ويعرف بأنه المساعدة على فهم القضايا المرتبطة

بالأخلاقيات والقيم والإقناع هو السعي الدائم نحو التأثير في الآخرين دون إجبار أو إكراه.

(Taylor,2002 ,46)

ويتصف أيضا بالتصور المفاهيمي ويتضمن قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للعاملين

حتى يتمكنوا من التعامل بإبداع في المواقف المختلفة، والبصيرة تعني قدرة القائد على فهم دروس

الماضي وحقائق الحاضر والعواقب المحتمل حدوثها مستقبلاً. (أبو تينة ، ٢٠٠٧ ، ١٤٣)

ويشكل تقديم الخدمة أساس للقيادة الخادمة وتتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين، أما الالتزام بنمو الآخرين فيعني السماح للإتباع بالتعبير بحرية عن اهتماماتهم الشخصية والاهتمام بتنمية كل فرد في المؤسسة مهنيا وشخصيا. (Lubin,2001,50)

كما قدم (Page and Wong (2000,14) مجموعة من خصائص القيادة الخادمة والمتعلقة بالشخصية والمهام والبيئة ومنها :

- الخصائص الشخصية وتتمثل في الاستقامة والتواصل والخدمة.
- الخصائص الموجهة نحو الآخرين وتتمثل في الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، تطوير الآخرين.
- الخصائص الموجهة نحو المهام وتمثلها الرؤية، وضع الأهداف، والقيادة.
- الخصائص الموجهة نحو العمليات وتتمثل في النمذجة، بناء الفريق، والمشاركة في صنع القرار.

في حين قسم عليوة (٢٠٠١، ٥٣) خصائص القائد الخادم إلى خصائص شخصية وخصائص قيادية، وتشمل الخصائص الشخصية السمعة الطيبة واحترام النفس والآخرين والإيجابية، والقدرة على الابتكار، والعلاقات الطيبة مع الزملاء والأتباع. أما الخصائص القيادية فتضم الإلمام بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل واللوائح والقوانين، والقدرة على اكتشاف الأخطاء، واتخاذ قرارات سريعة، والثقة بالنفس، والديمقراطية، وأن يكون قدوة حسنة للأتباع.

ومن الخصائص التي تميز القائد الخادم أيضا التواضع، التفويض، الخدمة، الثقة، الرؤية، الاحترام والحب للآخرين، ويكون متسامحا هادئا يسعى إلى فعل ما هو صائب للمؤسسة، ويحترم الآخرين ومتقبل الآخرين ومشجع للنمو المهني ، ويوجه الآخرين إلى إنجاز مهامهم من خلال مساعدتهم على التعلم والتفويض والدعم العاطفي الإيجابي ، ويؤثر على أفكار وأفعال الآخرين ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر فعالية وتأثيره إيجابي حيث أنه بدون تأثير لا توجد قيادة. حيث أن القيادة الخادمة تعد نمط من أنماط القيادة الأخلاقية التي تركز على الفضيلة. (Stone, Russell & Patterson,2004,350)

أما عطا الله (٢٠١٥، ٢٠٩) فقسم خصائص القائد الخادم إلى خصائص وظيفية وخصائص وظيفية مكملة، بالنسبة للخصائص الوظيفية فتشمل الرؤية، الصدق، الاستقامة، الثقة، والخدمة، والعمل وفقا لمعايير، والريادة، والتمكن، وتقدير الآخرين. وتضم الخصائص المكملة الاتصال، الجدارة، الظهور، الإقناع، التشجيع، التفويض، الموثوقية، القيام بالخدمة، التأثير، الإنصات، التعليم، التفويض. وكما يوجد العديد من المهارات الأساسية التي يتضمنها مفهوم القيادة الخادمة وهي:

١- فهم الاحتياجات الشخصية للأتباع بالمؤسسة.

٢- معالجة وحل الصراع داخل المؤسسة.

٣- حسن استثمار موارد المؤسسة.

٤- تطوير مهارات الأتباع داخل المؤسسة.

٥- أن يكون قائد فعال، ويركز على احتياجات الأتباع أكثر من احتياجاته الشخصية.

(Yukl,2006,56)

أبعاد القيادة الخادمة

حدد Liden(2008,32) سبعة أبعاد للقيادة الخادمة تتلخص فيما يلي:

١- المهارات المعرفية فهو يدرك ويفهم المؤسسة والمهام الموكلة له بحيث يمكنه من تقديم المساعدة الفعالة للأتباع.

٢- التمكين ويتمثل في تشجيع الأتباع وتقديم التسهيلات للآخرين والمساعدة على التميز والنجاح.

٣- الاهتمام بالأتباع ويتضمن ذلك الاهتمام باحتياجات الأتباع سواء كانت مادية أو معنوية.

٤- استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة وإعطاء أهمية لمشاكل الأتباع التي يواجهونها في أداء المهام المسندة إليهم.

٥- التحلي بالأخلاق والتعامل بصدق وأنصاف وعدل مع الآخرين.

٦- العاطفة الفعالة تبدو في اهتمام القائد باهتمامات الآخرين.

٧- الاهتمام بتطور المجتمع ورفقيه وامتلاك وعي واهتمام بتطوير ونمو المجتمع.

كما أشار Harwiki (2013,876) إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تتمثل في:

١- المهارات المعرفية وأشار إلى أنها تعني دراية القائد بالمعرفة اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليه وتقديم المساعدة وتسهيل مهام الأتباع.

٢- التمكين ويعني تقديم التسهيلات للآخرين وخصوصا الأتباع من خلال خلق فرص للنمو والتعلم واكتساب المعارف والخبرات بما يسهم في حل المشكلات والتغلب على العقبات.

٣- مساعدة الأتباع على النمو والتحسين ويكون ذلك من خلال الاهتمام الحقيقي بنمو الأتباع بتقديم الدعم والتوجيه اللازم وإيجاد بيئة جاذبة إيجابية ومناخ فعال.

٤- الاهتمام بالأتباع أولاً باستخدام الوسائل والأساليب الواضحة والتي تتمحور حول الاهتمام بالأتباع واعتبارهم أهم الموارد لنجاح المؤسسة والاهتمام بهم ورفع الروح المعنوية لهم وحل مشاكلهم.

٥- التصرف بأخلاق والتعامل الراقي مع العاملين داخل المؤسسة وحسن معاملتهم والتزام العدل والإنصاف والصدق.

٦- المعالجة العاطفية وتشير إلى إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية والمهنية.

٧- الالتزام بتطوير المجتمع من خلال امتلاك وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة الآخرين مما ينعكس على المجتمع ككل.

متطلبات القيادة الخادمة

يمكن إيجاز متطلبات القيادة الخادمة كما ذكرها العجمي وحسان (١٤٣٤، ٢٣٦) في:

١- دراسة دينامية الجماعة ينبغي على القائد الخادم فهم الجماعة التي يقودها حتى يستطيع التأثير الإيجابي فيها.

٢- إقامة علاقات إنسانية فالقائد الخادم يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية ويتحلى بحسن الخلق والاستماع والاحترام والتشجيع.

٣- التصرف بذكاء اجتماعي ويتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم.

٤- تحمل المسؤولية الاجتماعية فالقائد قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة وينبغي أن تتوافر في القائد عناصر المسؤولية الاجتماعية ومنها الاهتمام بالجماعة، فهم الجماعة، المشاركة وتقبل الأدوار الاجتماعية.

كما أن القيادة الخادمة تكسب ثقة الأتباع كما أكد على ذلك Joseph & Winston (2005,11) من خلال تمكين الأتباع، وتشجيع الأتباع على الالتزام باستمرار، تنمية مهارات التدريب، استخدام الأنماط الإدارية المناسبة.

وأضاف (2011,239) Reed أن القيادة الخادمة تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالألفة والتعاون والمرونة والتماسك بما يسهم في النهوض بالأفراد المنتمين للمؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

ثانياً: العوامل الخمس الكبرى للشخصية

للشخصية معانٍ كثيرة تختلف باختلاف المجال الذي تستخدم فيه. ففي مجال علم النفس، يمكن النظر لشخصية الإنسان على أنها مجموع ما يمتاز به من السمات والخصائص الجسمية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، الروحية، الأخلاقية، والتي تميزه عن غيره من الناس. (عيسوي، ٢٠٠٥، ٢١٤) ويرى عبد الخالق (٢٠٠٨، ٦٤) أن الشخصية نمط سلوكي مركب، ثابت ودائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من المكونات والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً، والتي تضم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والنزوع أو الإرادة، وتركيب الجسم، والوظائف الفيزيولوجية، والتي تحدد طريقة الفرد المميزة في الاستجابة، والأسلوب الفريد في التوافق للبيئة.

والسمة هي نزوع إيجابي لدى الشخص للاستجابة بطريقة معينة نحو نوع معين من المؤثرات وهي من الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية الفطرية أو المكتسبة التي تميز الفرد لنوع معين من السلوك وتتألف الشخصية من سمات عدة وتتوقف السمات على عوامل وراثية وجسمية متعلقة بالجهاز العصبي والغدد، مثلما تتوقف على عوامل البيئة وخاصة التعلم والاكتساب وكل سمة تتألف من صفات عدة. (عبد الله، ٢٠٠٨، ٨٥ - ٨٦)

والشخصية هي مجموعة من السمات، وكما أن الطيور على أشكالها تقع، فإن السمات أيضاً على أشكالها تقع. فالسمات المتقاربة تجتمع مع بعضها مثلما تجتمع حبات العنب في عنقود واحد. (صديق، ٢٠٠٥، ١٧٧ - ١٧٩)

وللشخصية السوية سمات كثيرة، وليس من الضروري أن تتصف الشخصية السوية بكل هذه السمات في آن واحد وفي جميع الظروف التي يعيشها الفرد، ولكن وجود هذه السمات بدرجة كافية مطلوب حتى يمكن وصف الفرد المتمسم بها بالسواء والصحة النفسية. (العناني، ٢٠١١، ٧٢)

ومن مظاهر استقرار الشخصية قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته، وأن يكون منفتحاً على الأفراد والخبرات من حوله ولا ينغلق دونها، وأن يسمح لنفسه بالاحتكاك بالآخرين حتى المخالفين له في الرأي وفي الاتجاهات، بدلاً من إظهار العداوة أو التحدي لهم، وأن يتعلم منهم ولا يتفوق، وهو ما ينم عن نضج انفعالي واجتماعي، ويمثل قدراً من الذكاء الوجداني. ومن تلك المظاهر أيضاً الاعتدال في التعبير الجنسي أو التنوع في التعبير عن الاهتمام بالجنس الآخر، مما يعكس نضجاً انفعالياً واجتماعياً معاً. وينعكس هذا كله على الفرد بزيادة ثقته في نفسه واعتزازه بها على أساس موضوعي بعيداً عن الغرور والإدراك المبالغ فيه للذات. (كفافي، ٢٠٠٥، ١٠٩)

والشخصية غير المستقرة انفعالياً تتسم بشدة الانفعال في المواقف الضاغطة الخفيفة وتتعطل الأحكام والجدل والطبع المشاكس والتقلب والهوائية. وتفتقر إلى الثبات الانفعالي، وسرعة التغير الانفعالي من حالة إلى أخرى وعدم النضج الانفعالي وعدم ملائمة الاستجابات الانفعالية لمثيراتها. وصاحب هذه الشخصية شخص يستجيب باستثارة وعدم فاعلية لمواقف الشدة الهيئية، وعلاقته بالآخرين والناس مفحمة باتجاهات انفعالية متذبذبة وتتسم بالتغير الانفعالي. (عيسوي، ٢٠٠٥، ٢٥)

ولقد تعددت نظريات الشخصية والتي منها نظرية الأنماط وهي من أقدم نظريات الشخصية، وقد حاولت تصنيف شخصيات الناس إلى أنماط تجمع بين الأشخاص الذين يندرجون تحت نمط واحد. والنمط هو نموذج لسمات وخصائص تتجمع ويمكن تمييزها عن نماذج أخرى. (زهران، ٢٠٠٥، ٥٣)

ونظرية السمات أيضاً هي إحدى نظريات الشخصية وتقوم على أساس تحديد السمات العامة للشخصية التي تكمن وراء السلوك، والشخصية هنا عبارة عن انتظام دينامي لمختلف سمات الفرد، وتقوم هذه النظرية على أساس تحديد السمات العامة للشخصية التي تكمن وراء السلوك. (العناني، ٢٠١١، ٦٤).

ومع بداية التسعينات برزت في مجال الشخصية نظرية العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية (العصابية، الانبساطية، الطيبة، الصفاوة، يقظة الضمير)، ولذلك يُعد هذا النموذج من أبرز النماذج في علم النفس المعاصر (اللياني، ٢٠٠٧، ٣٣)

وقد أشار (McCrae & Costa, 1996, 140) إلى أن نموذج العوامل الكبرى للشخصية يتبنى بشكل ضمني المعتقدات الأساسية لنظريات الشخصية من أن الأفراد يمكن أن توصف شخصياتهم في مصطلحات تعبر عن نماذج ثابتة نسبياً من الأفكار والمشاعر والأحداث، وهو ما يسمح لنا أن نكون نماذج متكررة من أنماط سلوك الفرد ربما يمكننا في نهاية الأمر من دراسة الشخصية، وقد برهنا على أن هذه العوامل الخمسة مستقرة عبر الزمن، وأنها تظهر في الشخصية الأخرى المبنية على قاعدة تحليل العوامل، إضافة إلى أنها تظهر لدى جميع البشر بغض النظر عن العمر والجنس والخلفية القومية، وهناك شيء وراثي مرتبط بها.

ويمثل نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية أحدث التصنيفات لسمات الشخصية في وقتنا الحاضر من حيث تحديدها لجوانب عديدة فيها وبشكل ملائم في تحديد الاضطرابات ومعالجتها وتحسين الفهم العام للشخصية حيث يقوم نموذج العوامل الخمسة على تصور مؤداه أنه يمكن وصف الشخصية وصفا اقتصاديا كاملا من خلال خمسة عوامل هي العصابية والانبساط والانفتاح على الخبرة والمسيرة ويقظة الضمير وهو يعد من أهم النماذج وأحدثها التي فسرت سمات الشخصية (الحيصة، ٢٠١٨، ١٤)

ويعرف (McCrae & John, 1992, 175) نموذج عوامل الشخصية الخمس بأنه: "تنظيم هرمي لسمات الشخصية يتضمن خمسة أبعاد أساسية، هي: الانبساطية Extraversion، والعصابية Neuroticism، ويقظة الضمير Conscientiousness، والمقبولية Agreeableness والانفتاح على الخبرة Openness to Experience". وفيما يلي شرح لهذه العوامل وعواملها:

البُعد الأول: العصابية (Neuroticism): حالة انفعالية مسؤولة عن درجة الاستعداد عند الفرد، ومن السمات المميزة لهذا البُعد، هو العصبية والأرق وتقلب المزاج ومشاعر النقص. والأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية على هذا المقياس يشكون من أمراض نفسية، والأشخاص الذين يحصلون على درجات متدنية على المقياس هم مستقرون عاطفياً ولديهم مزاج هادئ. (Costa & McCrae, 1992)

وتشير العصابية إلى عدم الثبات الانفعالي والتقلب ورد انفعالي مفرط، أي أن المرتفعين في هذا البعد يميلون إلى المبالغة في استجاباتهم الانفعالية، ولديهم صعوبة في العودة إلى الحالة السوية بعد مرورهم بالخبرات الانفعالية، ويصف كوستا وماكري الشخص العصابي، بأنه شخص لديه خبرات غضب عالية، واشمئزاز وحزن وارتباك وانفعالات سلبية، كما يميل الشخص العصابي للقلق ويسهل

استثارتته، ويحتمل أن يشكو من الصداع والأرق وفقدان الشهية، على الرغم من زيادة احتمال تعرضهم لاضطرابات العصبية في ظل الظروف الضاغطة المتكررة. والعصبية بنية أولية وليست مجرد جملة من الأعراض، وهي مشتقة من استثارة الجهاز العصبي المستقل، وسلوك العصابي ليس واضحا كالانبساطي، كما أنه عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات النفعالي وبين اختلال هذا التوافق. (Kamarulzaman, 2012,3)

وقد أشار الأنصاري (٢٠٠٢، ٧١٢) إلى أن كوستا وماكري توصلا إلى أن هناك ستة أبعاد لعامل العصبية وهي:

- ١- القلق (Anxiety): ويشمل الخوف، والهم، والانشغال، وسرعة التهيج.
 - ٢- الغضب (Anger): يرتبط بحالات الإحباط العدائية الناتجة عن كبت مشاعر الغضب.
 - ٣- الاكتئاب (Dipression): ويعنى الانفعال الدائم والهم وهو منقبض أكثر منه مرح.
 - ٤- الشعور بالذات (Self-Consciesness): ويتضمن الشعور بالإثم، والحرج، والخجل والقلق الاجتماعي.
 - ٥- الاندفاعية (Impulsiveness): وتشير إلى عدم القدرة على ضبط الدوافع، والشعور بالتوتر، وسرعة الاستثارة.
 - ٦- الانعصاب (Stress) والقابلية للانجراح (Vulneralitiv): وتعنى عدم قدرة الفرد على تحمل الضغوط، بالتالي شعور الفرد بالعجز واليأس والافتكال، وعدم القدرة على اتخاذ قرار.
- البعد الثاني: الانبساطية (Extraversion): يشير هذا البعد إلى أن المنبسط شخص اجتماعي يمتاز بالدفء والحميمية، ولديه صفة القيادة، ويمتاز بالنشاط والإثارة وتحفيز الأشخاص، إن مسجلي العلامات العالية على هذا المقياس يحبون الناس بصدق، ويبنون علاقات حميمة مع الآخرين. أما مسجلو العلامات المتدنية على المقياس فهم ليسوا عدائيين، ولكن يميلون إلى الانعزال وعدم الانسجام، ويفضلون الهدوء (Costa & McCrae, 1992).
- وقد ذكر محمد (٢٠١٢، ١٥٢) أن أعمال McCrae & Costa أظهرت أن الانبساطيين يميلون للخبرة الانفعالية الموجبة فالمنبسط مبهتج ومتفائل، ووجدوا أن الانفعالية السالبة ليست على المتصل الآخر للانفعالية الموجبة، وليس بالضرورة أن يكون المنطوي لديه خبرات انفعالية سالبة أكثر من المنبسط.

ويشير (Costa & McCrae (1992, 2-4) إلى وجود ستة أبعاد وفقاً للنموذج كما يلي:

- ١- المودة (Warmth): وتعنى أن يكون الشخص ودوداً، وحسن المعشر، ويميل إلى الصداقة.
- ٢- الاجتماعية (Cregariosness): أن يحب الشخص الحفلات، ويحتاج إلى أناس يتحدث معهم.
- ٣- الحزم (Assertiveness): أن يكون الشخص مسيطراً، وفعالاً، وقوياً، ومحباً للتنافس.

٤ - النشاط (Activity): وهي السرعة، وقوة الحركة، والإحساس بالطاقة، وتفضيل إيقاع الحياة السريع.

٥ - البحث عن الاستثارة (Excitement-Seeking): وتعني التميز بالبحث عن المواقف المثيرة والاستفزائية، وحب الألوان الساطعة.

٦ - الانفعالات الإيجابية (Positive Emotions): تتضمن الميل إلى الخبرات الانفعالية الموجبة مثل: الضحك والفكاهة والمتعة والحب.

البُعد الثالث: الانفتاحية (الصفوارة) (Openness) : الأشخاص الذين يسجلون علامات عالية على هذا المقياس هم أشخاص منفتحون شغوفون بمعرفة ما يجري داخلياً وخارجياً، ولديهم قدرة خيالية عالية، ولديهم تذوق عميق لفنون الجمال، ويشعرون بالجمال والسعادة أكثر من الآخرين. ولديهم فضول عقلي، ويميلون للمناقشات الفلسفية والعقلية. أما الأشخاص ذوو الدرجات المتدنية، فهم حساسون وغير مهتمين بفنون الجمال، ولا يحبون التجديد في حياتهم، ولديهم فضول محدود (Costa & McCrae, 1992).

الانفتاح على الخبرة يتضح في الخيال والحساسية الجمالية، وعمق المشاعر والمرونة السلوكية والاتجاهات الحديثة غير التقليدية والأفكار الجديدة والحدس، التحدي والأصالة والإتقان والبراعة والبصيرة والإبداع وتوقد الذهن وسرعة البديهة والتلهف على التغيير والتسامح مع الغموض. وعامل الانفتاح على الخبرة يتضمن السعي الدؤوب والإعجاب بالخبرات الجديدة، والذكاء والانفتاحية والإبداعية والاعتقاد في عالم عادل والانهماك العقلي والحاجة للتنوع والحساسية الجمالية وقيم اللا تسلطية والانفتاح على مشاعر الآخرين وخبراتهم الانفعالية (Peterson, Quilty, Deyoung & Gray, 2014, 46)

وهناك ستة أبعاد للانفتاح على الخبرة وفقاً لدراسة كوستا وماكري ١٩٩٢ (الأنصاري، ٢٠٠٢،

٧١٣ - ٧١٤) وهي:

- ١ - الخيال (Fantasy): أن يكون الشخص لديه تصورات قوية وكثيرة وحياة مفعمة بالخيال.
- ٢ - الجماليات (Aesthetics): وتتضمن حب الفن والأدب، والاهتمام البارز بتذوق جميع أنواع الفنون.
- ٣ - المشاعر (Feeling): وتعني التعبير عن الحالات النفسية والانفعالية بشكل أقوى من الآخرين.
- ٤ - الأفعال (الأداءات) (Actions): الرغبة في تحديد الأنشطة والاهتمامات، والذهاب إلى أماكن لم يسبق زيارتها وتجريب أكالات جديدة.
- ٥ - القيم (Values): الميل إلى إعادة النظر إلى القيم الاجتماعية والسياسية والدينية، وتوكيد القيم التي يعتقدونها.

٦- الأفكار (Ideas): الانفتاح العقلي والفتنة وعدم الجمود والتجديد والابتكار في الأفكار والدهاء والتبصر.

البُعد الرابع: الموافقة (الطيبة) (Agreeableness): الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية على هذا المقياس يتسمون بالإخلاص، والبساطة، والثقة بالآخرين، ولا يحبون الأضواء، ولديهم رغبة في التسامح والنسيان، وهم فخورون بأنفسهم وإنجازاتهم. والأشخاص الذين يسجلون علامات متدنية، يتسمون بالشكوك والسخرية (Costa & McCrae, 1992).

وبشكل عام تعني الموافقة إلى سمات الدفاع والتسامح، وترتبط بالأهداف الإيجابية في الحياة، كما ترتبط بالإيثار والرضا عن الحياة، ويشتمل عامل الطيبة على سمات الحنون، الكريم، ودود، متسامح، نافع، مفيد. والثقة والمساعدة، في مقابل الشك وعدم التعاون، كذلك تقيس الطيبة توافق الناس مع الآخرين أو قدرتهم على موافقة الآخرين، كما تحتوي على عنصر العلاقات بين الأشخاص كالحب والكره والصراع والتعاون والتعاطف. وهؤلاء الأفراد يميلون نحو التقيد بالمجموعات والتواضع وعدم السعي وراء المغالة في الطلبات، ويتمسكون لمساعدة الآخرين (Peacock, 2017, 24) ويمكن تحديد أبعاد المقبولية من خلال الدراسة العاملية لكوستا وماكري (١٩٩٢) (Costa & McCrae, 1992, 176) وهي كما يأتي:

١- الثقة (Trust): الشعور بالثقة تجاه الذات والآخرين، والشعور بالكفاءة، والجاذبية الاجتماعية.

٢- الاستقامة (Straight Forwardness): الإخلاص، والصراحة، والإبداع، والجاذبية.

٣- الإيثار (Altruism): قمع المشاعر العدوانية والعتو والنسيان تجاه المعتدين، والتروى في المعاملة مع الغير أثناء الصراعات.

٤- التواضع (Modesty): عدم التكبر أو التنافس مع الآخرين.

٥- الاعتدال في الرأي (Tender-Mindedness): ويعني التعاطف مع الآخرين، وإعانتهم والدفاع عن حقوقهم وخاصة الحقوق الاجتماعية والسياسية.

البُعد الخامس: يقظة الضمير (Conscientiousness): الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية على هذا المقياس، لديهم القدرة على التحكم والضبط الذاتي للسلوك، ويتمسكون بالأخلاق والقيم، وهم منظمون جيداً، ويميلون إلى الدقة في التزاماتهم الأدبية، ولديهم مستوى روحاني عالٍ، ولديهم كذلك القدرة على تحفيز أنفسهم. أما مسجلو الدرجات المتدنية، فيعتقدون بأن كفاءتهم متدنية، وهم غير نظاميين، وكسولين وواهنين، وينقصهم الطموح، ويماطلون في البدء بالعمل اليومي، وهم أيضاً فاقدو الصبر. (Costa & McCrae, 1992).

عامل يقظة الضمير يشير إلى المسايرة والتحكم في الإندفاعات، ويشمل السمات النموذجية التالية : النظام والتمكن والتأثر والثقة والتعاون، والكفاءة والإلتزام بالواجبات والمثابرة والكفاح لتحقيق الأهداف وضبط الذات والتأني. وهناك من يرى يقظة الضمير تتضمن السلوك الموجه نحو الهدف من قبيل الفعالية، ومراعاة القانون وضبط الإندفاعية، كما يمثل عامل يقظة الضمير، المورد النفسي الرئيسي في المواقف التي يشكل فيها الإنجاز قيمة هامة، كمواقف التعلم ، كما يصف هذا العامل الأشخاص المرتبين والمنظمين من ذوي الطموح، مقابل الأشخاص غير المنظمين بدون هدف. (Kamarulzaman,2012, 3)

وقد أشار (Costa , McCrae & Dye (1991 ,889-890 إلى أن يقظة الضمير تتكون من ستة مكونات (أبعاد):

- ١ - الكفاءة (Complence): وتعني أن يكون الشخص بارعاً وحساساً ومنجزاً.
- ٢ - النظام (Order): ويعني الميل إلى المحافظة على بيئة منظمة.
- ٣ - الإحساس بالواجب (Duliffulness): وهو مرتبط بمفهوم قوة الذات وعامل قوة الأنا الأعلى.
- ٤ - ضبط الذات من أجل الإنجاز (Achievement Striving): وهو مرتبط بدافعية الإنجاز والكفاح من أجل التميز.
- ٥ - ضبط الذات (Self- discipline): وهو أقرب إلى مصطلح المثابرة والقدرة على الاستمرار في المهام.
- ٦ - التأني والتروي (Deliberation) ويعني الحذر والتخطيط وعمق التفكير.

مميزات نموذج العوامل الخمسة الكبرى:

لقد أصبح نموذج العوامل الخمسة الكبرى هو النموذج السائد في تركيب الشخصية (Weiten & Lloyd, 2000, 31) وذلك لما له من مميزات عديدة.

- ١ - فقد أشار عبد الخالق والأنصاري (١٩٩٦، ١٦) إلى أن أهم ما يميز العوامل الخمسة الكبرى أن: طبيعة بنائها ولغتها سهلة وواضحة لدى عموم الناس، حيث إنها تضم مجموعة كبيرة من السمات الشائعة أو الدارجة في اللغة التي يستخدمها الناس في حياتهم اليومية.
- ٢ - هناك عدداً لا حصر له من السمات التي تصف الأفراد، ومن هنا تكمن أهمية تحديد عوامل الشخصية التي تختزل هذا الكم الضخم من السمات والتي تبسط بدورها وصف طبيعة الشخصية.
- ٣ - تعد العوامل الخمسة الكبرى من أكثر الأنظمة وصفاً وشمولية للشخصية الإنسانية بالمقارنة بالأنظمة والنظريات السابقة ومنها أنظمة كلاً من " كاتل، وجيلفورد، وموري، ويجنز" مما يوفر نسقاً ونظاماً متكاملًا وجديداً للبحث في الشخصية.

٤- العوامل الخمسة ذات مدى متوسط فهي ليست قليلة العدد كعوامل " أيزنك " ولا كثيرة العدد كعوامل " كاتل " ومن هنا فإن نموذج العوامل الخمسة الكبرى بوصفها بناء للشخصية يعكس التطور الإيجابي في ميدان علم نفس الشخصية.

وقد ذكر (Saucier & Goldberg (1996, 36 أن نموذج العوامل الخمسة يعتبر بداية مهمة للبحث في الشخصية ، ولا توجد أدلة تثبت وجود عوامل أخرى من خلال تحليل الأنماط والأسماء والأفعال، وهذا يعنى أن نموذج العوامل الخمسة يقدم معظم صفات الشخصية.

كما أشار Crae & John (1992, 177 أن نموذج العوامل الخمسة للشخصية يمثل بنية الشخصية بشكل جيد ويقدم لغة مشتركة لعلماء النفس بمختلف اتجاهاتهم، كما يقدم شرحاً وتفسيراً لنظريات الشخصية وإطاراً طبيعياً لتنظيم البحث ودليلاً لفهم الفروق الفردية بين الأشخاص.

ويضيف (McCrae & Costa (1996, 62 أن من أهم ما يميز العوامل الخمسة الكبرى أنها:

١- توفر نظاماً شاملاً وإطاراً لتنظيم كل سمات الشخصية.

٢- تمسك بزمام الأبعاد الرئيسة المألوفة لمعظم مقاييس الشخصية ، فالسمات الخاصة بالانفتاحية، والانبساطية، والمقبولية تكون بين الأفراد العاديين، والمقاييس الخاصة بالمرض النفسي تتعلق بشدة العصابية.

٣- لها جذور مفاهيمية عميقة في أدبيات علم النفس فمثلاً يقظة الضمير ترتبط بالحاجة للإنجاز والنظام.

٤- تنظر إلى السمة من وجهات نظر متنوعة، كما أنها لا تفسر السمة بصورة ضيقة على أنها ملتصقة بالسلوك العلني وهو تفسير ينخفض بالسمة إلى العادة، وإنما ترى السمات على أنها تراكيب نفسية أكثر تعقيداً ذات مظاهر معرفية ودافعية وأسلوبية داخل الفرد بعضها تكيفي وبعضها مرضي.

وقد أشار الدردير (٢٠٠٤، ١٧٠ - ١٧١) إلى أن مميزات نموذج العوامل الخمسة الكبرى

تتمثل فيما يأتي:

١- السمات المتضمنة فيه تفسر معظم متغيرات الشخصية بالإضافة إلى أن هذا النموذج تم استخدامه في مجتمعات مختلفة سواء في المواقف التربوية أو غير التربوية.

٢- تم التوصل لهذا النموذج بواسطة التحليل العاملي لنظريات متعددة ركزت على سمات الشخصية.

٣- تم قياس سمات الشخصية المتضمنة في هذا النموذج بأدوات قياس سهلة التطبيق والتصحيح، بالإضافة إلى أنها قصيرة لا يشعر المفحوص بالملل أثناء الإجابة عليها مما يزيد مصداقية الإجابة، ويجعل المفحوص يختار العبارة التي تمثل سلوكه أو أقربها للسلوك الذي ينطبق عليه،

وفيها ملامسة لحياة المفحوص اليومية على المستوى الدراسي أو الاجتماعي أو الوظيفي أو غيرها من مجالات الحياة.

كذلك من الجوانب الإيجابية لنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ما ذكره حبيب (٢٠٠٤،

: (٤)

١- نجاح نموذج العوامل الخمسة في تحديد الأبعاد الرئيسة للشخصية مما يجعله يقدم لغة مشتركة لدراسة الشخصية، وشرحاً وتفسيراً لهذه الأبعاد في إطار واضح ومنظم.

٢- يعتبر نموذج العوامل الخمسة امتداداً لنظريات الشخصية حيث أثبت التحليل العاملي لعوامل (كاتل) الستة عشر وجود العوامل الخمسة الكبرى مما يعتبره البعض نهاية لهذه العوامل الستة عشر.

٣- يتوافق نموذج العوامل الخمسة مع نموذج أيزنك حيث يشمل بعد الذهانية كلاً من الموافقة، وبقظة الضمير بالإضافة إلى الانبساطية والعصابية والفكر، وتوافق مع العوامل الخمسة لجيلفورد حيث أظهر التحليل العاملي بعد الفكر كعامل مستقل والعوامل الأربعة غير العقلية أظهرت تشعباً بالعوامل الخمسة.

وهذا ما أكدته كوستا وماكري حيث قدما دراسات عديدة تشير إلى الدليل على وجود جميع العوامل الخمسة أو بعض منها في القوائم المعروفة مثل: قائمة كاليفورنيا، وبلوك، وجاكسون (Digman, 1996, 13).

وتعد العوامل الخمسة للشخصية الأكثر عملية وقابلية للتطبيق ضمن المقاييس الموجودة في علم نفس الشخصية (Popkins, 2001, 54) كما أن العوامل الخمسة أعطت مجموعة مفيدة من الأبعاد الواسعة جداً، والتي تميز الاختلافات الفردية، كما أنها تعطي جواباً واضحاً حول تركيب الشخصية، وتتبدى أهمية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في أنها: متسقة مع النظريات الشخصية العملية، وكذلك نظريات التحليل النفسي، القدرة على التجريب، قابليتها للقياس (Popkins, 2001, 67).

يتضح مما سبق أن قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية تتمتع بعدد من المميزات التي تجعلها أفضل من غيرها من مقاييس الشخصية.

الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الخادمة .

ثانياً: دراسات تناولت العوامل الخمس الكبرى للشخصية

أولاً : دراسات تناولت القيادة الخادمة

هدفت دراسة (Herndon, 2007) إلى تعرف العلاقة بين القيادة الخادمة والثقافة المدرسية وإنجاز الطالب بالمدارس الابتدائية و استخدمت أداتان للمسح وهما أداة خاصة بتقييم القيادة الخادمة ومسح للثقافة المدرسية ، وتكونت العينة من (٦٧٧) معلما من (٦٢) مدرسة ابتدائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات المديرين للقيادة الخادمة لها تأثير ملحوظ على الثقافة المدرسية وإنجاز الطالب ، أن القادة الخادمين هم من يشجعون الآخرين ويقدرّون العلاقات الإنسانية ويوجهون الآخرين نحو تحقيق الأهداف ويعرفون كيفية التأثير على الآخرين من أجل نجاح المؤسسة .

وسعت دراسة (Ebener & Oconnell, 2010) إلى تحديد أثر آليات القيادة الخادمة في تعزيز الانتماء التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانة، وأسفرت عن العديد من النتائج منها أن أكثر آليات القيادة نجاحا هي التي توجه إلى خدمة ومساعدة ورعاية الآخرين وكشفت الدراسة أيضا أن آليات القيادة الخادمة المتمثلة في بناء الثقافة التنظيمية تعد من أكثر الآليات تأثيرا في تدعيم الانتماء التنظيمي وتحسين الأداء.

وحاولت دراسة (English, 2011) الكشف عن الارتباط بين ادراكات المعلمين لمستوي القيادة الخادمة للمديرين والرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية بجنوب كاليفورنيا ، وتكونت العينة من (٣٤١) معلما ابتدائي من ثلاث مدارس بالولايات المتحدة ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين لديهم مستوي عالي من الرضا الوظيفي عندما يمارس المدراء مستويات عالية من خصائص القيادة الخادمة مثل الحكمة ، والخدمة المؤسسية ، و المعالجة العاطفية ، والإقناع ، وأن المعلمين الذين لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي يكونوا أكثر قدرة على المشاركة في تغيير البيئة المحيطة ، وأوصت الدراسة بإعداد برامج للقيادة وتدريب المعلمين على القيادة الخادمة .

كما هدفت دراسة (Rimes, 2011) إلى الكشف عن علاقة القيادة الخادمة بمستوي الالتزام التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة ، ووجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوي الالتزام التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة خلق المناخ المدعم والمشكل للقادة الذين يتسمون بروح التعاون والمساعدة والمساندة للآخرين حتى يتم تحقيق الأهداف المحددة بكل فعالية وكفاءة ، وحسن اختيار القادة ممن يتصفون بقدرتهم على الاستماع والتفهم والاتصال الجيد والتقبل والحدس والوعي والقدرة على الإقناع .

وهدفت دراسة (Jordan, 2014) إلى تقييم العلاقة بين مبادئ القيادة الخادمة والرضا الوظيفي ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة، وتكونت العينة من (١٣٣) فردا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي قوي بين مبادئ القيادة الخادمة والرضا الوظيفي ، وذلك لما لهذا

النمط من القيادة من سمات تميزه عن أنماط القيادة الأخرى حيث تركز على العلاقات الإنسانية والأخلاقيات وتساعد الأتباع على ممارسة الالتزام وإظهار الاحترام والشعور بالرضا عندما يقودهم قائد خادم ، كما أكدت الدراسة على أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للأتباع نظر لما يتميز به القائد الخادم من سمات منها شخصيته المميزة ، التعاطف والتعاون ، يؤثر الآخريين ، متواضع ، متفهم ، متقبل للآخرين .

وسعت دراسة السوق (٢٠١٤) إلى الكشف عن مدي ممارسة بعض الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة ، وتحديد مستوي الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية بدرجة منخفضة ، وأن القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواضع) تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهم بالجامعات المحددة ، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المحددة بالدراسة ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

كما هدفت دراسة (Ramli & Desa (2014 إلى فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة ، وتكونت العينة من (١٤٣) موظفاً بالقطاع العام ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي موجب بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، وأن ممارسة القيادة الخادمة من قبل القائد تسهم في ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين ، ووجود رغبة قوية لدي العاملين في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة ، ورفع إنتاجيتها .

وحاولت دراسة Zhang ,et al.(2015) الكشف عن مستوي ممارسة مديري المدارس في هونج كونج للقيادة الخادمة وأثر هذه الممارسة على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨٩) من المعلمين من المدارس الثانوية في هونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي ممارسة المدراء للقيادة الخادمة مرتفع ، ووجد ارتباط ايجابي بين مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوي الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وحاولت دراسة غالي ودھليز (٢٠١٥) التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للأكاديميين والإداريين بجامعات قطاع غزة ، التعرف على مدي ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، وهل هناك فروق بين مستوي ممارسة القيادة الخادمة ترجع للمتغيرات: الجامعة، طبيعة العمل الجنس، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المستوي التعليمي ، سنوات الخبرة ، ومعرفة مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بتلك الجامعات . واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة وتكونت العينة من

(٤٠٠) بالجامعات المحددة . وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ، وجود ارتباط طردي بين القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي فارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات المحددة ، وأوصت بالعمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين ، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل .

وهدفت دراسة (Andre (2015) التعرف على أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال بإندونيسيا، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة يؤثر على رأس المال البشري حيث يدعم العلاقات الإيجابية والقوية بين القادة والمرووسين وجميع الأفراد داخل المؤسسة ، وأوصت الدراسة بضرورة أن تدعم ممارسات القيادة الخادمة لما لها من تأثير موجب في تحسين رأس المال البشري حيث تسهم القيادة الخادمة في خلق الاحترام بين القادة والأتباع من خلال بناء الثقة وتفويض السلطة والإصغاء الإيجابي ومراعاة المشاعر والحاجات مما ينعكس على الأتباع في حياتهم الوظيفية.

كما هدفت دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية بالأردن واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية بدرجة متوسطة، وحصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية، وجدت فروق بين تقديرات القيادات التربوية في مديريات التعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادات الخدمية وبين واقع ممارستهم لها.

وسعت دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة اهناسيا من وجهة نظر المعلمين والكشف عن درجة تماثل المدرسين مع الهوية التنظيمية بمدارسهم بمدارس اهناسيا، هل يؤثر الجنس ، الخبرة ، المؤهل ، المرحلة الدراسية على مستوى القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية ، وهل توجد علاقة بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية وتكونت العينة من (٣٩٩) مدرس ومدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة ودرجة التماثل مرتفعة ، ولا فروق في مستوى القيادة الخادمة تعزي للجنس ، للمؤهل ، للخبرة ، للمرحلة الدراسية بينما وجدت فروق بين درجة تمثل الهوية لدي المدرسين تعزي للخبرة ، المرحلة الدراسية ، يوجد ارتباط موجب بين نمط القيادة الخادمة وتمثل الهوية لدي المدرسين .

وهدفت دراسة حليبي(٢٠١٦) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات الضفة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها ، ومعرفة أثر الجنس ، الوظيفة ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، وطبقت استبانة، وتكونت العينة

من (٩٠٣) معلما ، وتوصلت الدراسة إلى وجود استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة على المجالات (الخصائص الشخصية ، والخصائص الموجهة نحو الآخرين ، والخصائص الموجهة نحو المهمة ، والخصائص الموجهة نحو العمليات ، والسلوك التنظيمي للقيادة) ووجود علاقة إيجابية بين درجتي القيادة الخادمة والتنمية المهنية لدي مديري ومعلمي المدارس الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء والمعلمين .

وحاولت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التوصل إلى نموذج يصف العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين ، وتكونت العينة من (٢٥١) معلما بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى ، استخدم منهج النمذجة بالمعادلة البنائية ، وبناء على ذلك تم تحديد مدي توافر أبعاد القيادة الخادمة لدي مديري المدارس من منظور المعلمين ، ومدي الرضا الوظيفي لدي المعلمين وكيف يمكن تفعيل العلاقة بينهما وصولا لنموذج مقترح يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر من خلال سلسلة من الإجراءات المقترحة ومن بينها ، تطوير المسار الوظيفي الحالي للمعلمين بما يحقق رضاهم عن الترقية ، وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن طبيعة العمل ، وتوعية مديري المدارس بأبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق رضا المعلمين عن مدير المدرسة ، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدي مديري المدارس بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين .

وهدفت دراسة الحمودي (٢٠١٧) إلى تحديد درجة تطبيق القيادة الخادمة في المصارف السعودية بمدينة الرياض، وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في هذه المصارف، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٣٨٥) موظفا وموظفة، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوي متوسط من وجهة نظر العاملين فيه. وأبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعا من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعد التمكين وبعد المعالجة العاطفية ، ووجدت علاقة بين تطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف لجميع أبعادها، كما أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يسهم في تنمية الجودة الشخصية .

وسعت دراسة على والقرني (٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة ، وتكونت العينة من (١٣١) وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة ، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ، وتوجد فروق في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة ، وفي محور الالتزام التنظيمي لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ولا توجد فروق في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة السطوحى (٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، وطبقت استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواصل، الرؤية) وأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير، الاتصالات، الثقافة والمناخ المفتوح)، وجد تأثير للخدمة والرؤية على أبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير، الاتصالات، الثقافة والمناخ المفتوح).

وهدفت دراسة Wood (2017) إلى تحديد درجة العلاقة بين القيادة الخادمة والاحتفاظ بالمعلمين في المهنة بالمدارس الوسطى بشمال كارولينا اعتماداً على ادراكات المعلمين ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية عامل هام ومؤثر فيما إذا كان المعلمين يقررون البقاء في المهنة أم مغادرتها ، كما اتضح أن نمط القيادة الخادمة له تأثير إيجابي في خفض معدل استقالة المعلمين لما للقائد الخادم من تأثير إيجابي في الأتباع وفي خلق بيئة عمل إيجابية من خلال الارتقاء بالتشاركية في صناعة القرارات ، والنمو المهني فيميل الأتباع للبقاء بالمؤسسة .

وحاولت دراسة الديريّة وسلامة (٢٠١٨) الكشف عن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدي المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم ، وتكونت العينة من (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وطبقت استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة ، ولا توجد دلالة إحصائية للمؤهل العلمي للمعلمين بينما وجدت فروق لأثر الجنس لصالح المعلمين الذكور ، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس والدافعية لدي المعلمين والمعلمات .

وسعت دراسة عبد الله (٢٠١٨) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة (تمكين وتنمية الآخرين -التواصل -الموثوقية - قبول من الآخرين -تقديم التوجيهات -قيام بخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي في جامعة السليمانية ، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة محمد (٢٠١٨) إلى تعرف العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة واستعداد المعلمين للتغير التنظيمي ، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين باختلاف (المؤهل الدراسي ، المرحلة الدراسية ، وسنوات الخبرة)، استخدم المنهج الوصفي،

وطبقت استبانتيْن استبانة للقيادة الخادمة واستبانة للتغير التنظيمي ، وتكونت العينة من (٤٩١) معلما ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين ممارسة القيادة الخادمة واستعداد المعلمين للتغير التنظيمي ، ولم توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول استخدام التغير التنظيمي ترجع للتخصص ، المرحلة الدراسية ، ولم تظهر فروق حول ممارسة القيادة الخادمة تعود للتخصص . هدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٨) معرفة درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، واستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة مكونة من (٢٠٨) من المعلمين والمعلمات ، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام ، وكبيرة أيضا في جميع المحاور - عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٥ % ترجع إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ووجدت فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ٥ % تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

وحاولت دراسة عقيلات (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن. واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة ، وتكونت العينة من (٥٥) مشاركا ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة : التمكين ، الاهتمام بالمرووسين ، الالتزام بنمو الآخرين ، والإدارة التنظيمية ، وتوجد فروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير التخصص، ومتغير الجنس ، ومتغير الوظيفة .

وهدفت دراسة المقابلة (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وأثر الجنس ، والخبرة ، والرتبة الأكاديمية ، والقسم في درجة ممارسة القيادة الخادمة ، وتكونت العينة من (٢٢٦) عضو هيئة تدريس في جامعة نجران ، وطبقت استبانة واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات الجنس والخبرة والقسم ، وجود فروق في متغير الخبرة في مجال التفويض بين أقل من ٣ سنوات و ٥ سنوات فأكثر لصالح الفئة الأقل من ٣ سنوات ، ووجدت فروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين رتبة أستاذ مساعد ورتبة محاضر في درجة

ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة لصالح رتبة أستاذ مساعد ، ووجود فروق بين رتبة أستاذ مشارك ورتبة محاضر لصالح رتبة أستاذ مشارك .

وهدفت دراسة الشايح (٢٠١٩) إلى تحديد العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب ، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدي قائدات المدارس بمحافظة المذنب ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة من (٢٦٤) معلمة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة كبيرة، وجدت علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدي قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.

وسعت دراسة الرويلي (٢٠١٩) تعرف واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفات ، وتحديد مستوي الذكاء العاطفي لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوي الذكاء العاطفي لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٣٠٦) عضو هيئة تدريس و(٣٢٠) إدارية ، وتوصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطة وجاء ترتيب الأبعاد بعد الثقة ، بعد التواضع، بعد تمكين الأفراد، بعد الوعي، بعد الخدمة، بعد الرؤية. أن درجة الذكاء العاطفي لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي بعد إدارة العلاقات الاجتماعية، بعد إدارة الذات، بعد الوعي بالذات، بعد الوعي الاجتماعي، عدم وجود علاقة بين (الخدمة، تمكين الأفراد، الوعي، الثقة، واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود) و(الوعي بالذات، إدارة الذات، إدارة العلاقات الاجتماعية الوعي الاجتماعي، درجة الذكاء العاطفي).

وحاولت دراسة إبراهيم (٢٠١٩) تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيرات (الجنس ، الرتبة الأكاديمية ، الكلية) واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت العينة من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة ، لا توجد فروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية) وأوصت الدراسة بضرورة توعية القادة الأكاديميين بأهمية القيادة الخادمة لما لها من أثر كبير في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها .

هدفت دراسة الشمري (٢٠١٩) استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن واستخدم المنهج الوصفي على عينة بلغت (١٣١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية ووجدت فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق لمتغير الرتبة العلمية.

واستهدفت دراسة مصطفى (٢٠٢٠) توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهمك التنظيمي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (٣٢٥) فرداً وباستخدام المنهج فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق تُعزى إلى الدرجة العلمية بينما توجد فروق تُعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة. وجود فروق في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهمك التنظيمي تُعزى إلى الدرجة العلمية، بينما توجد فروق تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة في بعض أبعاد التهمك التنظيمي وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهمك التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً كبيراً في مستوى التهمك التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثانياً: دراسات تناولت العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

هدفت دراسة العتيبي (٢٠٠٨) إلى تعرف الأنماط القيادية وتوزيع سمات الشخصية لمدرّاء المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وتعرف العلاقة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية عند المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي وطبقت عدة مقاييس وصف السلوك القيادي ومقياس جوردون للسمات الشخصية ومقياس مستوى الروح المعنوية، وأسفرت الدراسة عن أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، ومديري المدارس يتسمون بسمات السيطرة والمسؤولية والاتزان الانفعالي والاجتماعية بدرجة عالية وتقدير الروح المعنوية كان بدرجة عالية، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية، والأنماط القيادية والسمات الشخصية تفسر قدراً كبيراً من التباين في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وأجرى Zadeh & Zabarjadian (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة القدرة التنبؤية للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في جمهورية إيران. تكونت العينة من (١١٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبق عليهم مقياسي العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ومقياس الرضا الوظيفي وأظهرت النتائج أن عوامل العصابية والانفتاح على

الخبرة ويقظة الضمير تعد منبأ جيداً بالرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة بقيعي (٢٠١٥) إلى معرفة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والرضا الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد التعليمية، كما هدفت إلى معرفة أكثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية شيوعاً ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، وذلك في ضوء متغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي، والصفوف التي يدرسونها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس العوامل الخمسة الكبرى كما تم بناء مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين من قبل الباحث لأغراض هذه الدراسة وتكونت العينة من (١٨٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية. وأظهرت النتائج أن أكثر عوامل الشخصية شيوعاً هو المقبولية وأقلها شيوعاً العصابية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في عوامل الانبساطية ويقظة الضمير تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق في الانبساطية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية لذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق في المقبولية تبعاً لمتغير الصفوف التي يدرسها المعلم للصفوف الثلاثة الأولى. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق في مستوى أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لجميع متغيرات الدراسة، باستثناء وجود فروق على بُعدي الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، والرضا عن العلاقة مع المسؤولين ترجع إلى متغير الجنس ولصالح الإناث. وأخيراً، بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين عوامل الانبساطية والمقبولية ويقظة الضمير والرضا الوظيفي، ووجود علاقة سالبة بين عامل العصابية والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة جاسم (٢٠١٧) إلى قياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية عند معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ومعرفة الفروق في العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وفقاً للنوع والخبرة والحالة الاجتماعية واستخدم المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة واستخدم مقياس كوستا مكاري للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتوصلت إلى عدم وجود فروق في عاملي العصابية والقبول بينما توجد فروق في عوامل الانبساط والانفتاح ويقظة الضمير وفقاً لمتغير النوع كما لا توجد فروق في العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وفقاً لعامل الخبرة عدا عامل القبول حيث كان المعلمون ذوي الخبرة من (١-٥ سنوات) أكثر قبولا من غيرهم، كما أن متغير الحالة الاجتماعية لم يكن له تأثيراً على عوامل العصابية والانبساطية والانفتاح على الخبرة بينما كان له تأثير على عاملي القبول ويقظة الضمير.

وسعت دراسة المطيري (٢٠١٧) إلى تعرف العلاقة بين فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية واتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بالرياض، والقدرة التنبؤية لفاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية باتخاذ القرار، تكونت العينة من (٢٢٠) مديرة من مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض طبق عليهن مقاييس فاعلية الذات وقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

ومقياس اتخاذ القرار وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين فاعلية الذات وبعض العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (الانبساطية، الانفتاحية، يقظة الضمير) وعلاقة سالبة مع سمة العصابية، ولا توجد فروق في فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وفقا للخبرة والمرحلة التعليمية، وقد كان لبعض العوامل الخمسة الكبرى القدرة على التنبؤ باتخاذ القرار وكان أقدرها على التنبؤ عامل الانبساطية يليه عامل يقظة الضمير.

وسعت دراسة (Neelu & Sharma (2017) إلى معرفة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة IT في مدينة شانديكار في الهند واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وأجريت على عينة بلغت (٤٠٤) موظفا طبق عليهم مقياس العوامل الخمسة الكبرى ومقياس الأداء الوظيفي وتمت معالجة البيانات إحصائيا وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين عوامل الشخصية (الانفتاح على الخبرة، الطيبة، الانبساطية) لدى الموظفين والأداء الوظيفي كما وجدت علاقة عكسية بين عامل العصابية والأداء الوظيفي كما لا توجد علاقة بين عامل يقظة الضمير والأداء الوظيفي لأفراد العينة.

وحاولت دراسة جريش (٢٠١٨) إلى تعرف العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وأنماط إدارة الصراع وتوجهات الأهداف لدى المعلمين، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (١٩٢) من المعلمين منهم (١٢٥) معلمة و(٦٧) معلما بالمرحلتين الابتدائية والإعدادية متوسط أعمارهم ٣٧.٥٧ طبق عليهم قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ومقياس توجهات الأهداف ومقياس التعامل مع الصراع وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين توجهات أهداف الإتقان وتوجهات أهداف الأداء وبين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية باستثناء عامل العصابية الذي يرتبط بتوجهات أهداف الإتقان بعلاقة سالبة في حين لا توجد علاقة ارتباطية بينه وبين توجهات أهداف الأداء، كما وجدت علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط الاستيعاب كأحد أنماط إدارة الصراع وبين عوامل الشخصية: الانبساطية والمقبولية ويقظة الضمير كما أن نمط المساومة ارتبط موجبا بعوامل الشخصية باستثناء نمط العصابية بينما ارتبط نمط التنافس بعامل الانبساطية ارتباطا موجبا في حين توجد علاقة ارتباطية سلبية بين نمط التعاون وعامل العصابية كما توجد علاقة بين نمط التعاون وعوامل الشخصية: الانبساطية والمقبولية ويقظة الضمير والانفتاح على الخبرة بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين نمط التجنب وأي من عوامل الشخصية.

هدفت دراسة الزعبي (٢٠١٩) تعرف العلاقة بين سمات الشخصية وفقاً لنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتي تتضمن (الانبساطية والعصابية والمقبولية والضمير اليقظ والانفتاح) والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت العينة من (٢٠٠) مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المتاحة من مجتمع الدراسة، طبق عليهم مقياس الاتجاهات نحو القيادة النسائية وقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية،

وأُسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية للاتجاهات نحو القيادة النسائية وبين جميع متوسطات سمات الشخصية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية باستثناء سمة العصابية ووجدت فروق في سمة العصابية تبعاً لمتغير (الرئيس في العمل). حيث كانت الفروق لصالح الذين رئيسهم في العمل عضو هيئة إدارية ووجدت فروق في سمة الانبساطية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل كقائد حيث كانت الفروق لصالح الأعضاء الذين لديهم خبرة أكبر في العمل كقائد، ولا توجد فروق في متوسطات سمات الشخصية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية تعزى لمتغير الفئة التي ينتمي إليها المبحوث، ووجدت فروق في متوسطات الاتجاهات نحو القيادة النسائية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية تعزى لمتغير الرئيس في العمل على الدرجة الكلية للاتجاهات وباقي الأبعاد الأخرى، ولا توجد فروق في متوسطات الاتجاهات نحو القيادة النسائية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في العمل كقائد (رئيس) على الدرجة الكلية للاتجاهات وباقي الأبعاد الأخرى.

هدفت دراسة عبد الله ومحمد (٢٠٢٠) تعرف مستوى كل من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، الطيبة، يقظة الضمير) لدى الموظفين في مركز محافظة دهبوك، ودلالة الفروق في تلك العوامل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة). وباستخدام المنهج الوصفي المقارن، وتكونت العينة من (٤٤٧) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. واعتمدت الدراسة على مقياس للعوامل الخمسة الكبرى وأظهرت النتائج أن العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية تترتب لدى أفراد العينة على النحو الآتي: يقظة الضمير، الطيبة، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، وأخيراً عامل العصابية. إذ كان مستوى عامل يقظة الضمير عالٍ، بينما العصابية لدى أفراد العينة كان منخفضاً. وتبين عدم وجود فروق في عاملي العصابية والانفتاح على الخبرة تبعاً لمتغير العمر، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانبساطية ولصالح الفئة العمرية (٥٠-٥٩) سنة، وفي عامل الطيبة ولصالح الفئة العمرية (٤٠-٤٩) سنة، وفي عامل يقظة الضمير ولصالح الفئة (٥٠-٥٩) سنة. ودلت النتائج على عدم وجود فروق في العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية يعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي. في حين تبين وجود فروق في عاملين وهما (العصابية، ويقظة الضمير) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

هدفت بنات وعريبات ونصراوين والنعيمات (٢٠٢٠) معرفة العلاقة بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المرشد المدرسي في الأردن، تكونت عينتها من (١٩٢) مرشداً ومرشدة يعملون في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم وجاء مستوى الدور القيادي من قبل المرشد المدرسي في الأردن مرتفعاً، وأن المرشدين يمارسون الدور القيادي بدرجة أعلى من المرشيدات كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية على بعدي برنامج الارشاد والقائد النموذج لصالح حملة المؤهل

العلمي بكالوريوس، ولم توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وبينت نتائجها أن أكثر عوامل الشخصية انتشار لدى المرشدين المدرسيين هو يقظة الضمير وأقلها نمط الانبساطية في حين ظهرت فروق على بعدي يقظة الضمير والانفتاحية لصالح المرشدين الذكور، ولم توجد فروق ترجع لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في عوامل الشخصية الأكثر انتشارا وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائيا بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المرشدين المدرسيين.

تعقيب على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية فقد استفادت الدراسة الحالية منها في بناء الإطار النظري وإعداد أداتي الدراسة، وكذلك في تفسير النتائج ويمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في اشتراك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري القيادة الخادمة وسمات الشخصية لكنها تختلف في الربط بين المتغيرين فلا توجد دراسة تناولت سمات شخصية القادة وارتباطها بأنماط القيادة التي يتبعونها.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد بالواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم هذه الظاهرة . (عباس، ٢٠٠٧، ٧٤)

مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي في مدرّاء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية منهم مكونة من (٩٦) مديرا ومديرة تمثل المجتمع الأصلي متوسط أعمارهم (٥٠.٧١) بانحراف معياري قدره (٣.٦١) ومتوسط خبرتهم (٢٨.٦٧) سنة في العمل الإداري، والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية.

جدول (١) توزيع عينة البحث وفقا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المجموعة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٦٤	٦٦.٧ %
	إناث	٣٢	٣٣.٣ %
المرحلة	الابتدائية	٢٤	٢٥ %
	الإعدادية	٤٤	٤٥.٨ %
	الثانوية	٢٨	٢٩.٢ %
الخبرة	٢٦ سنة فأقل	٢٨	٢٩.٢ %

أكثر من ٢٦ - ٣٠ سنة	٣٦	٣٧.٥ %
أكثر من ٣٠ سنة	٣٢	٣٣.٣ %

أدوات البحث

تمثلت أدوات البحث في:

- ١- استبانة واقع استخدام القيادة الخادمة لدى مدراء مدارس التعليم العام. إعداد الباحثان
- ٢- مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية. إعداد: كوستا وماكرى (١٩٩٢)، ترجمة: بدر الأنصاري (١٩٩٧).

أولاً: استبانة واقع استخدام القيادة الخادمة لدى مدراء مدارس التعليم العام.

تم إعداد الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات التي يحتاجها البحث عن واقع استخدام القيادة الخادمة لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتم إعداد هذه الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تم تحديد مجموعة من المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت في:
 - المهارات المفاهيمية.
 - التمكين.
 - مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور.
 - الاهتمام بالمرؤوسين.
 - التصرف بأخلاق.
 - المعالجة العاطفية.
 - الالتزام بتطوير المجتمع.
- ٣- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد من ثلاثة بدائل تحدد درجة ممارسة محتوى العبارة هي (غالبا - أحيانا - قليلا).
- ٤- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية.
 - ١- صدق المحكمين

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي حول محاورها وفقراتها ومدى مناسبتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وارتباط عبارات كل محور به وأية تعديلات لغوية وقد أسفر هذا الإجراء عن حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وهو ما أخذ به الباحثان وتعديل في بعض الصياغات اللغوية للعبارات.

٢- صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد فتراوحت قيم معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها بين ٠.٦٣ - ٠.٧١ وهي قيم دالة عند ٠.٠١، كما حسب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة فتراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠.٦٦ - ٠.٧٦ وهي قيم دالة عند ٠.٠١.

الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة وذلك لكل محور بطريقة ألفا كرونباخ فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧٢ - ٠.٨٠ وهي قيم عالية ومقبولة.

ثانياً: مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية.

تم استخدام قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من إعداد كوستا وماكري (١٩٩٢) (Costa & McCrae , 1992) ترجمة بدر الأنصاري (١٩٩٧) وذلك لقياس سمات الشخصية.

وتتكون هذه القائمة من (٦٠) مفردة موزعة على خمسة عوامل (سمات) تشمل: العصابية، والانبساطية، والانفتاح على الخبرة، والمسايرة أو المقبولية، ويقظة الضمير. يحتوي كل عامل على (١٢) مفردة، تم توزيعها بطريقة دورية يحدد المفحوص درجة انطباق المفردة عليه باختيار بديل واحد من خمسة بدائل هي (غير موافق على الإطلاق، غير موافق، محايد، موافق، موافق جداً). وقد تم صياغة بعض المفردات وذلك بعد عرضها على بعض الأساتذة لمزيد من وضوح الصياغة، حيث ترجمت هذه القائمة لتناسب البيئة الكويتية في الأصل، والجدول التالي يوضح المفردات التي تم إعادة صياغتها.

جدول (٢) المفردات التي تم إعادة صياغتها في قائمة العوامل الخمسة الكبرى

رقم العبارة	المفردة قبل التعديل	المفردة بعد التعديل
٢	عندما أكون تحت قدر هائل من الضغوط أشعر أحياناً كما لو أنني سوف أنهار .	أشعر بأنني سأنهار وخاصة عندما أكون تحت ضغط شديد .
٦	إنى جيد فى دفع نفسى لإنجاز الأشياء فى وقتها المحدد .	أدفع نفسى بصورة مناسبة لإنجاز الأشياء فى وقتها المحدد .
١٧	غالباً عندما تسوء الأمور تثبط همتى وأشعر كما لو كنت أستسلم .	أميل إلى الاستسلام وتثبط همتى عندما تسوء الأمور .
١٩	أحياناً عندما أقرأ الشعر أو أنظر إلى قطعة من الفن أشعر بقشعريرة ونوبة من الاستثارة .	يثيرنى الشعر والأحاديث الحماسية .

٢٣	أضحك بسهولة .	أحب الدعابة وأضحك بسهولة .
٢٤	ليس للشعر أى تأثير قليل أو كبير على .	لا أحب الشعر وليس له تأثير قليل أو كبير على .
٢٨	أنا لست بمتفائل مبتهيج .	أنا شخص يميل إلى الضجر والملل .
٥٠	لم أبدو مطلقا قادرا على أن أكون منظما .	أنا غير قادر على أن أكون منظما

كما أشار المحكمون بتغيير البعد الخامس ليكون الثقة بالنفس وهو ما أخذ به الباحثان.

أولاً: صدق القائمة

الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق القائمة عن طريق الاتساق الداخلي كمؤشر عن الصدق وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، وذلك بتطبيق القائمة على عينة استطلاعية ، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه فى قائمة سمات الشخصية

الثقة بالنفس		الانفتاح على الخبرة		الانبساطية		العصابية		الوعي الذاتى	
معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
**٠.٥٩	٥	**٠.٥٨	٤	**٠.٦٢	٣	**٠.٦٢	٢	**٠.٥٦	١
**٠.٦٥	١٠	**٠.٤٧	٩	٠.٦٥	٨	**٠.٤٨	٧	**٠.٤٨	٦
**٠.٥٨	١٥	**٠.٥٧	١٤	**٠.٤٨	١٣	**٠.٥٧	١٢	**٠.٥٤	١١
**٠.٥٦	٢٠	**٠.٥٩	١٩	**٠.٥٧	١٨	**٠.٥٩	١٧	**٠.٤٩	١٦
**٠.٦٢	٢٥	**٠.٤٨	٢٤	**٠.٥٩	٢٣	**٠.٦٥	٢٢	**٠.٥٨	٢١
**٠.٥٣	٣٠	**٠.٥٩	٢٩	**٠.٥٣	٢٨	**٠.٥٨	٢٧	**٠.٥٥	٢٦
**٠.٥٤	٣٥	**٠.٥٧	٣٤	**٠.٥٦	٣٣	**٠.٥٢	٣٢	**٠.٦٥	٣١
**٠.٥٤	٤٠	**٠.٥٢	٣٩	**٠.٥٥	٣٨	**٠.٥٣	٣٧	**٠.٥٩	٣٦
**٠.٥٢	٤٥	**٠.٥٨	٤٤	**٠.٥٢	٤٣	**٠.٦٢	٤٢	**٠.٥٣	٤١
-	-	-	-	**٠.٥٤	٤٨	**٠.٥٦	٤٧	**٠.٦٤	٤٦
-	-	-	-	-	-	**٠.٥٣	٥٠	**٠.٥٢	٤٩
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٥٩	٥١
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٥٦	٥٢
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٦٤	٥٣
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٤٦	٥٤
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٥٢	٥٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها دالة وجميع معاملات الارتباط دالة عند ٠.٠١؛ مما يشير إلى أن العبارات تقيس ما تقيسه الأبعاد وهو مؤشر على الصدق.

ثانياً : ثبات القائمة

تم التحقق من ثبات القائمة بطريقة ألفا كرونباخ ، وذلك من خلال تطبيق القائمة على عينة استطلاعية من مدراء المدارس بلغت (٣٠) مديراً ومديرة ، وكانت معاملات الثبات: ٠.٨٤ ، ٠.٧٤ ، ٠.٦٩ ، ٠.٦٩ ، ٠.٦٧ ، وهي على الترتيب لعوامل: الوعي الذاتي، والعصابية ، والانبساطية ، والانفتاح على الخبرة ، والثقة بالنفس وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

مما سبق يتضح أن القائمة على درجة مناسبة من الصدق والثبات تسمح بتطبيقها في الدراسة الحالية ، وتكونت القائمة في صورتها النهائية من (٥٥) مفردة بعد حذف (٥) مفردات أشار بحذفها المحكمون ، وجدول (٤) يوضح أرقام المفردات السالبة والموجبة الدالة على كل سمة ، حيث تم ترتيب المفردات بصورة دورية بالنسبة للسمات .

جدول (٤) أرقام المفردات السالبة والموجبة الدالة على كل عامل في قائمة العوامل الخمسة الكبرى بعد

التحليل العاملي لها

م	العامل	أرقام المفردات الموجبة	أرقام المفردات السالبة
١	الوعي الذاتي	١ ، ٦ ، ١١ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢٦ ، ٣١ ، ٣٦ ، ٤١ ، ٤٦ ، ٥٢ ، ٥٣ ، ٥٤	٤٩ ، ٥١ ، ٥٥
٢	العصابية	٢ ، ٧ ، ١٢ ، ١٧ ، ٢٢ ، ٢٧ ، ٥٠	٣٢ ، ٣٧ ، ٤٢ ، ٤٧
٣	الانبساطية	٣ ، ٨ ، ١٣ ، ١٨ ، ٢٣ ،	٢٨ ، ٣٣ ، ٣٨ ، ٤٣ ، ٤٨
٤	الانفتاح على الخبرة	٤ ، ٩ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٩ ، ٣٤	٢٤ ، ٣٩ ، ٤٤
٥	الثقة بالنفس	١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٤٥	٥ ، ٢٥ ، ٣٠ ، ٣٥ ، ٤٠

من العرض السابق لأدوات الدراسة يتضح أنها تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات تبرر

استخدامها في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

السؤال الأول والذي نص على: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مدراء التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لتعرف دلالة الفروق

بين اختيارات أفراد العينة لبدائل الإجابة عن كل عبارة، وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:

أولاً: المهارات المفاهيمية

جدول (٥) قيمة كاي^٢ ودلالاتها للفروق بين المدرّاء في اختيار بدائل الإجابة لبعدها المهارات المفاهيمية

م	العبارات	غالباً		أحياناً		قليلاً		كا ^٢	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
القائد قادر على									
١	التفكير بفعالية عند مواجهة المشكلات المعقدة .	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-
٢	يفهم أهداف المؤسسة بشكل واضح .	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
٣	مبدع في مواجهة مشكلات العمل.	٧٦	٧٩.٢	٢٠	٢٠.٨	-	-	٣٢.٧	٠.٠١
٤	يقدم رؤية واضحة للعمل.	٧٦	٧٩.٢	٢٠	٢٠.٨	-	-	٣٢.٧	٠.٠١
٥	يمتلك رؤية عميقة عن عواقب القرارات التي يتخذها .	٨٠	٨٣.٣	١٦	١٦.٧	-	-	٤٢.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (٥) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في جميع العبارات في اتجاه الاختيار غالباً، وهذه النتيجة تشير إلى أن مدرّاء المدارس غالباً ما يفكرون بفاعلية عند مواجهة المشكلات المعقدة ويتفهمون أهداف المؤسسة ويبدعون عند حل المشكلات ولديهم رؤية واضحة وعميقة للعمل ، وعليه يمكن القول أن مدرّاء المدارس يمتلكون المهارات المفاهيمية اللازمة للقيادة الخادمة ويمكن رد ذلك إلى الخبرة التي يتمتع بها مدرّاء المدارس وكذلك حصولهم على عدد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة وكذلك ميل المدرّاء إلى المبالغة في تقييم أنفسهم تأثراً بالمرغوبية الاجتماعية.

وتتفق ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع دراسة Zhang et al.(2015) للكشف عن مستوي ممارسة مديري المدارس في هونج كونج للقيادة الخادمة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة مرتفع، ودراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) للتعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة اهناسيا من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة ، ودراسة على والقرني (٢٠١٧) وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة ، ودراسة الديرية وسلامة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة ، ولا توجد دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس لصالح المعلمين الذكور ، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية .

كما تتفق مع دراسة عقيلات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن جاءت مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة: التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين، الالتزام بنمو الآخرين ، والإدارة التنظيمية .

وتختلف ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع دراسة السوق (٢٠١٤) للكشف عن مدي ممارسة بعض الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي ممارسة القيادة

الخادمة بالجامعات المصرية بدرجة منخفضة ، ودراسة الحمودي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوي متوسط من وجهة نظر العاملين فيه. وأبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعا من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعد التمكين وبعد المعالجة العاطفية ، كما أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يسهم في تنمية الجودة الشخصية، ودراسة المقابلة (٢٠١٩) للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة إبراهيم (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانيا: التمكين

جدول (٦) قيمة كا^٢ ودلالاتها للفروق بين المدراء في اختيار بدائل الإجابة لبعد التمكين

م	العبارات	غالباً		أحيانا		قليلًا		كا ^٢	الدالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يفوض بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمرؤوسين .	٥٢	٥٤.٢	٤٤	٤٥.٨	-	-	٠.٧	غير دالة
٢	يمنح المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	٧٢	٧٥.٠	٢٤	٢٥.٠	-	-	٢٤.٠	٠.٠١
٣	يشجع المرؤوسين على الاستقلالية في تنفيذ القرارات المهمة .	٥٦	٥٨.٣	٤٠	٤١.٧	-	-	٢.٧	غير دالة
٤	يفوض المرؤوسين في اتخاذ قرارات مهمة عند الحاجة دون اللجوء إليه .	٢٨	٢٩.٢	٦٤	٦٦.٧	٤	٤.٢	٥٧.٠	٠.٠١
٥	يشجع المرؤوسين على المجازفة حتى لو كان احتمال الفشل قائم .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (٦) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالباً للعبارات: يمنح المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة ، يشجع المرؤوسين على المجازفة حتى لو كان احتمال الفشل قائم، وفي اتجاه البديل أحيانا للعبارة (يفوض المرؤوسين في اتخاذ قرارات مهمة عند الحاجة دون اللجوء إليه) بينما لم تكن قيمة اختبار مربع كاي دالة للعبارتين: يفوض بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمرؤوسين، يشجع المرؤوسين على الاستقلالية في تنفيذ القرارات المهمة، وهذه النتيجة تشير إلى تذبذب مواقف المدراء من عملية التمكين فهم يفوضون حيناً ولا يفعلونها أحيانا كثيرة ويعود ذلك إلى ثقافة المدراء حين يعتقدون أن منح التفويض أو بعض السلطات للمرؤوسين يقلل من هيبتهم وينقص من سلطتهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الحمودي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوي متوسط من وجهة نظر العاملين

فيه. وأبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعده التمكين وبعده المعالجة العاطفية.

ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور

جدول (٧) قيمة كاي^٢ ودلالاتها للفروق بين المدرء في اختيار بدائل الإجابة لبعده مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور

م	العبارات	غالبا		أحيانا		قليلًا		كا ^٢	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يقدم النصح والتوجيه والإرشاد للمرؤوسين بما يسهم في تطوير مهارات جديدة .	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
٢	يهتم بالنمو والتطور الوظيفي للمرؤوسين.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٣	يحرص على مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم الوظيفية .	٧٧	٨٣.٣	١٦	١٦.٧	-	-	٤٢.٧	٠.٠١
٤	يشجع المرؤوسين على الارتقاء بأدائهم .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٥	يوجه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف .	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-
٦	يهتم بالنمو المهني للمرؤوسين .	٨٤	٨٧.٥	١٢	١٢.٥	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
٧	يقوم نفسه قبل أن يقوم الآخرين .	٦٨	٧٠.٨	٢٤	٢٥.٠	٤	٤.٢	٦٧.٠	٠.٠١
٨	يوفر الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين .	٨٠	٨٣.٣	١٦	١٦.٧	-	-	٤٢.٧	٠.٠١
٩	يوفر بيئة داعمة للتعلم.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
١٠	يشجع المرؤوسين على العمل بروح الفريق.	٧٦	٧٩.٢	٢٠	٢٠.٨	-	-	٣٢.٧	٠.٠١
١١	يطبق قوانين العمل بصورة فعالة تخدم جميع المرؤوسين .	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
١٢	يمتلك خط سير واضح نحو تحقيق الأهداف.	٧٦	٧٩.٢	٢٠	٢٠.٨	-	-	٣٢.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (٧) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالباً لجميع عبارات بعده مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور؛ مما يعني أن مدراء المدارس غالباً ما يقدمون النصح والإرشاد للمرؤوسين ويهتمون بنموهم المهني ويساعدونهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية والارتقاء بأدائهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين والعمل بروح الفريق وتطبيق قوانين العمل بصورة فعالة، وهذه النتيجة تشير لميل المدراء لمساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور بصفة عامة وهذه صفة إيجابية ويمكن ردها إلى اعتقاد المدراء أن نجاح وتطور المرؤوسين يعود على المدرسة بالفائدة وبالتالي ينسب إليه هذا النجاح.

وتتفق مع دراسة عقيلات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن جاءت مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة: التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين، الالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية .

رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين

جدول (٨) قيمة كا^٢ ودلائلها للفروق بين المدرء في اختيار بدائل الإجابة لبعء الاهتمام بالمرؤوسين

م	العبارات	غالباً		أحياناً		قليلاً		كا ^٢	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يضع مصلحة العاملين فوق مصلحته.	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-
٢	يسهل مهام المرؤوسين .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٣	يحرص على نجاح المرؤوسين أكثر من نجاحه .	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-
٤	يشعر بأنه مسؤول عن المرؤوسين .	٨٠	٨٣.٣	١٦	١٦.٧	-	-	٤٢.٧	٠.٠١
٥	يشغله المرؤوسين لا المكانة الخاصة والموقع القيادي .	٨٤	٨٧.٥	١٢	١٢.٥	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
٦	يستمتع لآراء المرؤوسين ويتقبل مقترحاتهم .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٧	يستخدم أسلوب الإقناع بدلا من الإكراه والإكراه .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٨	يوفر للمرؤوسين فرص لتنمية الطاقات الكامنة .	٨٤	٨٧.٥	١٢	١٢.٥	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
٩	يستخدم سلطته لخدمة المرؤوسين.	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
١٠	يلبي حاجات المرؤوسين قبل تلبية حاجاته .	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
١١	يتقبل المرؤوسين .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
١٢	يثق بالمرؤوسين ويفدر آرائهم .	٨٤	٨٧.٥	١٢	١٢.٥	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
١٣	يهتم باهتمامات المرؤوسين الشخصية.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
١٤	يزرع الروح الاجتماعية في العمل.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
١٥	يعدل في القرارات حين تستدعي تطورات العمل ذلك.	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-

يتضح من جدول (٨) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالباً لجميع عبارات بعء الاهتمام بالمرؤوسين؛ مما يعني أن مدرء المدارس غالباً ما يضعون مصلحة العمل فوق مصلحتهم ونجاح المرؤوسين قبل نجاحهم والاستماع لآرائهم وتوفير فرص لتنمية طاقاتهم الكامنة واستخدام سلطتهم لخدمة المرؤوسين وتلبية حاجاتهم ويزرعون الروح الاجتماعية في العمل ويعدلون القرارات حين تستدعي تطورات العمل، وتشير هذه النتيجة إلى ميل المدرء إلى الاهتمام بالمرؤوسين ويمكن رد ذلك إلى محاولة المدرء استمالة المرؤوسين من خلال الاهتمام بهم لتشجيعهم على العمل وبذل قصارى جهدهم ويتم ذلك من خلال الثقة بهم وبث الروح الاجتماعية وتقبلهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلبي (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة على المجالات الخمسة (الخصائص الشخصية ، والخصائص الموجهة نحو الآخرين ، والخصائص الموجهة نحو المهمة ، والخصائص الموجهة نحو العمليات ، والسلوك التنظيمي للقيادة) .

خامسا: التصرف بأخلاق

جدول (٩) قيمة كا^٢ ودلالاتها للفروق بين المدرء في اختيار بدائل الإجابة لبعء التصرف بأخلاق

م	العبارات	غالبا		أحيانا		قليلًا		كا ^٢	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يتحلى بمبادئ أخلاقية عالية.	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
٢	يتمتع بالشفافية والنزاهة.	٩٦	١٠٠	-	-	-	-	-	-
٣	يعامل المرؤوسين بكل احترام وتقدير.	٨٤	٨٧.٥	١٢	١٢.٥	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
٤	لا يعتمد على سلطته في التعامل مع الآخرين.	٨٨	٩١.٧	٤	٤.٢	٤	٤.٢	١٤٧.٠	٠.٠١
٥	يتقبل النقد والملاحظات .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٦	يعترف بالأخطاء .	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١
٧	يدعم القيم الإيجابية لدي المرؤوسين.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (٩) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالبا لجميع عبارات بعء التصرف بأخلاق؛ مما يعني أن مدرء المدارس غالبا ما يتحلون بمبادئ أخلاقية عالية ويتمتعون بالشفافية والنزاهة ويعاملون المرؤوسين باحترام وتقدير ولا يعتمدون على سلطتهم في التعامل مع الآخرين ويتقبلون النقد والملاحظات ويعترفون بالأخطاء ويدعمون القيم الإيجابية وتشير هذه النتيجة إلى تحلي المدرء بالأخلاق المناسبة لطبيعة العمل ويعني ذلك أن المدرء يتم اختيارهم بعناية من ذوي الخبرة الذين يتمتعون بسمعة طيبة في بيئة العمل.

سادسا: المعالجة العاطفية

جدول (١٠) قيمة كا^٢ ودلالاتها للفروق بين المدرء في اختيار بدائل الإجابة لبعء المعالجة العاطفية

م	العبارات	غالبا		أحيانا		قليلًا		كا ^٢	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يهتم بمشاكل المرؤوسين.	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٢	يتفهم ويقدر مشاعر المرؤوسين .	٨٨	٩١.٧	٨	٨.٣	-	-	٦٦.٧	٠.٠١
٣	يهتم بالراحة الشخصية للمرؤوسين.	٨٠	٨٣.٣	١٦	١٦.٧	-	-	٤٢.٧	٠.٠١
٤	يتسم بالتواضع.	٩٢	٩٥.٨	٤	٤.٢	-	-	٨٠.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالبا لجميع عبارات بعء المعالجة العاطفية ، مما يعني أن مدرء المدارس غالبا ما يهتمون بمشكلات المرؤوسين ويتفهمون ويقدر مشاعرهم ويهتمون بالراحة الشخصية لهم ويتسمون بالتواضع وتشير هذه النتيجة إلى تمتع المدرء بالقدرة على المعالجة العاطفية للمرؤوسين من حيث الاهتمام بمشاكلهم وتقدير مشاعرهم ومرد ذلك الخبرة التي يتمتع بها المدرء التي تجعلهم يتعاملون مع المدرسين من منطلق الحرص عليهم وليس التنافس معهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Herndon, 2007) التي توصلت

إلى أن القادة الخادمين هم من يشجعون الآخرين ويقدرّون العلاقات الإنسانية ويوجهون الآخرين نحو تحقيق الأهداف ويعرفون كيفية التأثير على الآخرين من أجل نجاح المؤسسة .

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الحمودي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوي متوسط من وجهة نظر العاملين فيه. وأبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعد التمكين وبعد المعالجة العاطفية.

سابعاً: الالتزام بتطوير المجتمع

جدول (١١) قيمة كاً ودلالاتها للفروق بين المدرّاء في اختيار بدائل الإجابة لبعد الالتزام بتطوير المجتمع

م	العبارات	غالباً		أحياناً		قليلاً		كاً	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يهتم بمساعدة الآخرين بالمجتمع .	٧٢	٧٥.٠	٢٤	٢٥.٠	-	-	٢٤.٠	٠.٠١
٢	يشارك في الأنشطة المجتمعية.	٦٤	٦٦.٧	٣٢	٣٣.٣	-	-	١٠.٧	٠.٠١
٣	يشجع المرؤوسين على المشاركة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع .	٦٠	٦٢.٥	٣٦	٣٧.٥	-	-	٦.٠	٠.٠٥
٤	لدية وعي حقيقي نحو تطوير ومساعدة المجتمع.	٦٤	٦٦.٧	٣٢	٣٣.٣	-	-	١٠.٧	٠.٠١

يتضح من جدول (١١) أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه الاختيار غالباً لجميع عبارات بعد الالتزام بتطوير المجتمع؛ مما يعني أن مدرّاء المدارس غالباً ما يهتمون بمساعدة الآخرين ويشاركون في الأنشطة المجتمعية ويشجعون المرؤوسين على الأعمال التطوعية ولديهم وعي حقيقي لتطوير ومساعدة المجتمع ، وهذه النتيجة تشير إلى حرص المدرّاء على خدمة المجتمع وتشجيع المدرسين للعمل التطوعي ومرد ذلك شعور المدرّاء بالمسؤولية الاجتماعية والواجب تجاه المجتمع والشعور بأن وظيفة المدرسة تتعدى جدران المدارس إلى المجتمع بتطويره وحل مشاكله.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) لتعرف الأنماط القيادية وتوزيع سمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية.

ولتعرف مستوى ممارسة المدرّاء لأبعاد القيادة الخادمة فقد تم حساب المتوسط الوزني لكل بعد وللمقياس كاملاً والحكم على مستوى الممارسة في ضوء المعيار (إذا كان المتوسط الوزني يتراوح بين ١- أقل من ١.٦٧ يكون مستوى الممارسة منخفض، إذا تراوح المتوسط بين ١.٦٧- أقل من ٢.٣٤ كان متوسطاً، إذا تراوح المتوسط بين ٢.٣٤- ٣ كان مرتفعاً) وجاءت النتائج كما بجدول (١٢) التالي

جدول (١٢) قيم المتوسطات الوزنية لأبعاد القيادة الخادمة والمقياس كاملا

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
١	المهارات المفاهيمية	٢.٨٨	٠.١٠	عال	٥
٢	التمكين	٢.٥٢	٠.١٨	عال	٧
٣	مساعدة المرؤوسين علي النجاح والتطور	٢.٨٨	٠.٠٩	عال	٤
٤	الاهتمام بالمرؤوسين	٢.٩١	٠.٠٦	عال	٣
٥	التصرف بأخلاق	٢.٩٤	٠.٠٥	عال	١
٦	المعالجة العاطفية	٢.٩١	٠.٠٥	عال	٢
٧	الالتزام بتطوير المجتمع	٢.٦٨	٠.٠٥	عال	٦
	القيادة الخادمة	٢.٨٢	٠.١٦	عال	

يتضح من جدول (١٢) أن مستوى ممارسة المدرء لأبعاد القيادة الخادمة جاء عاليا لكل الأبعاد وللدرجة الكلية وجاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بعد التصرف بأخلاق.

السؤال الثاني: ما سمات الشخصية السائدة لدى مدرء التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟

لتعرف مستوى سمات الشخصية والسمة السائدة لدى عينة الدراسة من مدرء التعليم العام فقد تم استخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمقارنة المتوسط الفعلي للعينة بالمتوسط الفرضي وجاءت النتائج كما بجدول (١٣) التالي

جدول (١٣) قيمة اختبار (ت) ودلالاتها للفروق بين المتوسطين الفرضي والفعلي لسمات

الشخصية

السمة	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الوعي الذاتي	٤٨	٦٣.٣٣	٦.٧٩	٢٢.١٢	٠.٠١
العصابية	٣٣	٢٩.٣٣	٣.٠٣	١١.٨٢	٠.٠١
الانبساطية	٣٠	٣٠.٠٦	٢.٩٦	٠.٢١	غير دالة
الانفتاح على الخبرة	٢٧	٣٠.٢٥	١.٩٧	١٦.١٤	٠.٠١
الثقة بالنفس	٢٧	٣٢.٢٥	٢.٤٦	٢٠.٨٥	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي جاءت دالة في سمات: الوعي الذاتي والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس في اتجاه المتوسط الفعلي، وفي اتجاه المتوسط الفرضي في سمة العصابية، مما يعني أن مستوى السمات: الوعي الذاتي والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس فوق المتوسط بينما سمة العصابية أقل من المتوسط، وكانت قيمة اختبار (ت) غير دالة في سمة الانبساطية مما يعني أن مستوى المدرء متوسط فيها.

وتشير هذه النتيجة إلى تمتع المدراء بقدر كبير من الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس وكلها من متطلبات النجاح في العمل لذلك كان المدراء يتمتعون بدرجة عالية من مؤشرات ممارسة القيادة الخادمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) لتعرف الأنماط القيادية وتوزيع سمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وكان من نتائج الدراسة أن مديري المدارس يتسمون بسمات السيطرة والمسؤولية والاتزان الانفعالي والاجتماعية بدرجة عالية وتقدير الروح المعنوية كان بدرجة عالية ، ووجدت علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية ، والأنماط القيادية ، ودراسة عبد الله ومحمد (٢٠٢٠) للتعرف على مستوى كل من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، الطيبة، يقظة الضمير) لدى الموظفين في مركز محافظة دهوك، التي أظهرت أن العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية تترتب لدى أفراد العينة على النحو الآتي: يقظة الضمير، الطيبة، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، وأخيراً عامل العصابية . إذ كان مستوى عامل يقظة الضمير عالي، بينما العصابية لدى أفراد العينة كان منخفض، ودراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعيمات (٢٠٢٠) لمعرفة العلاقة بين الدور القيادي وعوامل الشخصية والتي بينت نتائجها أن أكثر عوامل الشخصية انتشار لدى المرشدين المدرسيين هو "يقظة الضمير" وأقلها نمط "الانبساطية"، وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المرشدين المدرسيين.

السؤال الثالث: ما دلالة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وسمات الشخصية؟

لتعرف دلالة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة الخادمة فقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات مدراء المدارس على مقياس سمات الشخصية ودرجاتهم على استبانة القيادة الخادمة وجاءت النتائج كما بجدول (١٤) التالي

جدول (١٤) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وسمات الشخصية

سمات الشخصية					أبعاد القيادة الخادمة
الثقة بالنفس	الانفتاح على الخبرة	الانبساطية	العصابية	الوعي بالذات	
**٠.٤١	*٠.٢٥	**٠.٣٨	** ٠.٢٩-	**٠.٤٩	المهارات المفاهيمية
٠.٢٧-	**٠.٤٢-	**٠.٣٠-	**٠.٣٥-	٠.٠٥	التمكين
٠.٠٥	*٠.٢١-	٠.٠٣	**٠.٣٣-	٠.١١	مساعدة المرؤوسين
*٠.٢٥	٠.١٩	٠.١٣	**٠.٣١-	**٠.٢٩	الاهتمام بالمرؤوسين
**٠.٣١	*٠.٢٥	٠.٢٠	**٠.٣٥-	**٠.٣٣	التصرف بأخلاق
**٠.٣٠	٠.١٣	**٠.٢٩	**٠.٣٧-	**٠.٣٢	المعالجة العاطفية
*٠.٢٢	٠.٠٣	**٠.٢٧	**٠.٣٧-	**٠.٣٤	الالتزام بتطوير المجتمع
*٠.٢٣	*٠.٢٣	٠.١٦	**٠.٤٠-	**٠.٣١	القيادة الخادمة

يتضح من جدول (١٤) وجود ارتباط موجب دال بين معظم أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية لها وسمات الشخصية: الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة، والثقة بالنفس، وكانت أقل الارتباطات مع سمة الانبساطية، كما وجد ارتباط سالب دال بين كل أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية وسمة العصابية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة تتطلب أن يتحلى المدرّاء بسمات شخصية معينة كالوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس وبقدر ما الانبساطية ودرجة عالية من الاتزان الانفعالي الذي هو عكس العصابية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايع (٢٠١٩) التي وجدت علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المنزب، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرويلي (٢٠١٩) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الخدمة، تمكين الأفراد، الوعي، الثقة، واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود) و(الوعي بالذات، إدارة الذات، إدارة العلاقات الاجتماعية الواعي الاجتماعي، درجة الذكاء العاطفي)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨) لتعرف الأنماط القيادية وتوزيع سمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وكان من نتائج الدراسة أن مديري المدارس يتسمون بسمات السيطرة والمسؤولية والاتزان الانفعالي والاجتماعية بدرجة عالية وتقدير الروح المعنوية كان بدرجة عالية، ووجدت علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية، والأنماط القيادية ودراسة بنات وعريبات ونصراوي والنعيمات (٢٠٢٠) لمعرفة العلاقة بين الدور القيادي وعوامل الشخصية والتي بينت نتائجها أن أكثر عوامل الشخصية انتشار لدى المرشدين المدرسيين هو "يقظة الضمير" وأقلها نمط "الانبساطية، وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المرشدين المدرسيين.

السؤال الرابع: ما دلالة الفروق بين مدرّاء المدارس في القيادة الخادمة وسمات الشخصية وفقا للجنس والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة؟

أولا الفروق وفقا للجنس

لتعرف دلالة الفروق وفقا للجنس تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين

وجاءت النتائج كما بجدول (١٥) التالي

جدول (١٥) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين المدراء في سمات الشخصية والقيادة الخادمة وفقاً للجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	ذكور	٦٤	٦٣.٣٦	٦.١٥	٠.٦٩	غير دالة
	إناث	٣٢	٦٤.٣٨	٨.٠٨		
العصابية	ذكور	٦٤	٢٧.٨١	٤.١٥	١.٩٨	٠.٠٥
	إناث	٣٢	٢٩.٥٣	٣.٧٣		
الانبساطية	ذكور	٦٤	٢٩.٢٨	٢.٧١	٣.٩٢	٠.٠٥
	إناث	٣٢	٣١.٦٣	٢.٨٧		
الانفتاح على الخبرة	ذكور	٦٤	٣٠.٠٠	٢.٠٤	١.٧٨	غير دالة
	إناث	٣٢	٣٠.٧٥	١.٧٤		
الثقة بالنفس	ذكور	٦٤	٣١.٨٨	٢.١٦	٢.١٥	٠.٠٥
	إناث	٣٢	٣٣.٠٠	٢.٨٧		
القيادة الخادمة	ذكور	٦٤	١٤٦.٦٩	٩.٥٨	١.٩٠	غير دالة
	إناث	٣٢	١٤٠.٦٦	٢١.٥٤		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق بين المدراء وفقاً للجنس جاءت دالة في سمات العصابية والانبساطية والثقة بالنفس في اتجاه الإناث، بينما لم تظهر الفروق في باقي السمات والقيادة الخادمة.

وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرات أكثر انبساطية وأكثر ثقة بالنفس وكذلك عصابية مقارنة بالمدراء من الذكور، ولا توجد بين الذكور والإناث في ممارسة القيادة الخادمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) للتعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة اهناسيا من وجهة نظر المعلمين وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الخادمة تعزي للجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الديرية وسلامة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس لصالح المعلمين الذكور، ودراسة عقيلات (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى متغير التخصص، ومتغير الجنس.

ثانياً: الفروق وفقاً للخبرة

لتعرف دلالة الفروق وفقاً للخبرة تم استخدام اختبار (ف) للفروق بين أكثر من مجموعتين

مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٦) التالي

جدول (١٦) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين المدرّاء في سمات الشخصية والقيادة الخادمة وفقاً للخبرة

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	٤٧١.٩١	٢	٢٣٥.٩٦	٥.٥٥	٠.٠١
	داخل المجموعات	٣٩٥٤.٣٣	٩٣	٤٢.٥٢		
	الكلية	٤٤٢٦.٢٤	٩٥			
العصابية	بين المجموعات	٦١.٨٦	٢	٣٠.٩٣	١.٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥١٦.٨٨	٩٣	١٦.٣١		
	الكلية	١٥٧٨.٧٤	٩٥			
الانبساطية	بين المجموعات	٢٣.١٥	٢	١١.٥٧	١.٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٨١٢.٤٨	٩٣	٨.٧٤		
	الكلية	٨٣٥.٦٣	٩٥			
الانفتاح على الخبرة	بين المجموعات	٢٨.٢٩	٢	١٤.١٤	٣.٨٥	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٤١.٧١	٩٣	٣.٦٧		
	الكلية	٣٧٠.٠٠	٩٥			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	٧٠.٩٢	٢	٣٥.٤٦	٦.٥٠	٠.٠١
	داخل المجموعات	٥٠٧.٠٨	٩٣	٥.٤٥		
	الكلية	٥٧٨.٠٠	٩٥			
القيادة الخادمة	بين المجموعات	١١١١.٣١	٢	٥٥٥.٦٦	٢.٦١	غير دالة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخـل المجموعات	١٩٨٢٧.٦٨	٩٣	٢١٣.٢٠		
	الكلـي	٢٠٩٣٨.٩٩	٩٥			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ف) للفروق وفقاً للخبرة جاءت دالة في سمات الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس، بينما لم تكن الفروق دالة في باقي السمات والقيادة الخادمة، ولتعرف اتجاه الفروق في السمات الدالة تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية للمتوسطات وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (١٧) قيم المتوسطات واتجاه الفروق في سمات الشخصية وفقاً لسنوات الخبرة

البعد	المجموعات	المتوسطات	من ٢٦-٣٠ سنة	أكثر من ٣٠ سنة
الوعي بالذات	أقل من ٢٦ سنة	٦٣.٦٨	٢.٤٥	٢.٨٢
	من ٢٦-٣٠ سنة	٦١.٢٢	-	٥.٢٨*
	أكثر من ٣٠ سنة	٦٦.٥٠	-	-
الانفتاح على الخبرة	أقل من ٢٦ سنة	٢٩.٧١	٠.٢٨	١.٢٩*
	من ٢٦-٣٠ سنة	٣٠.٠٠	-	١.٠٠
	أكثر من ٣٠ سنة	٣١.٠٠	-	-
الثقة بالنفس	أقل من ٢٦ سنة	٣٢.٤٣	١.٢١	٠.٨٢
	من ٢٦-٣٠ سنة	٣١.٢٢	-	٢.٠٣*
	أكثر من ٣٠ سنة	٣٣.٢٥	-	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدرّاء في سمات الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس في اتجاه الأكثر خبرة، وهذه النتيجة تشير إلى أن الخبرة تزيد من الوعي بالذات ورغبة المدرّاء في الانفتاح على الخبرة وزيادة الثقة بالنفس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) للتعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة اهناسيا من وجهة نظر المعلمين وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الخادمة تعزي للخبرة.

كما تتفق مع دراسة عقيلات (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن جاءت مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة: التمكين، الاهتمام بالمروّوسين، الالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى متغير المؤهل العلمي،

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى متغير التخصص، ومتغير الجنس، ومتغير الوظيفة .

ثانياً: الفروق وفقاً للمرحلة الدراسية

لتعرف دلالة الفروق وفقاً للمرحلة الدراسية تم استخدام اختبار (ف) للفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٨) التالي

جدول (١٨) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين المدرّاء في سمات الشخصية والقيادة الخادمة وفقاً للمرحلة الدراسية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي بالذات	بين المجموعات	٩٩٢.٠٧	٢	٣٣٠.٦٩	٨.٨٥	٠.٠١
	داخل المجموعات	٣٤٣٤.١٧	٩٣	٣٧.٣٣		
	الكلي	٤٤٢٦.٢٤	٩٥			
العصابية	بين المجموعات	٨٩.٣٣	٢	٢٩.٧٨	١.٨٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٨٩.٤١	٩٣	١٦.١٩		
	الكلي	١٥٧٨.٧٤	٩٥			
الانبساطية	بين المجموعات	٩٧.٦٦	٢	٣٢.٥٥	٤.٠٥	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٧٣٧.٩٧	٩٣	٨.٠٢		
	الكلي	٨٣٥.٦٣	٩٥			
الانفتاح على الخبرة	بين المجموعات	٣٩.٢٧	٢	١٣.٠٩	٣.٦٤	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٣٠.٧٣	٩٣	٣.٥٩		
	الكلي	٣٧٠.٧٣	٩٥			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	٦٤.٢٧	٢	٢١.٤٢	٣.٨٤	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٥١٣.٧٣	٩٣	٥.٥٨		
	الكلي	٥٧٨.٠٠	٩٥			
القيادة الخادمة	بين المجموعات	٦٤٤.٥٠	٢	٢١٤.٨٣	٠.٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٢٩٤.٤٩	٩٣	٢٢٠.٥٩		
	الكلي	٢٠٩٣٨.٩٩	٩٥			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ف) للفروق وفقاً للمرحلة جاءت دالة في سمات الوعي بالذات والانبساطية والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس، بينما لم تكن الفروق دالة في باقي السمات والقيادة الخادمة، ولتتعرف اتجاه الفروق في السمات الدالة تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية للمتوسطات وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (١٩) قيم المتوسطات واتجاه الفروق في سمات الشخصية وفقاً للمرحلة الدراسية

البعد	المجموعات	المتوسطات	الإعدادية	الثانوية
الوعي بالذات	الابتدائية	٥٨.٩٥	*٤.٨٦	*٨.٦١
	الإعدادية	٦٣.٨١	-	*٣.٧٥
	الثانوية	٦٧.٥٧	-	-
الانبساطية	الابتدائية	٢٨.٣٣	*٢.٢٥	*٢.٣٨
	الإعدادية	٣٠.٥٩	-	٠.١٢
	الثانوية	٣٠.٧١	-	-
الانفتاح على الخبرة	الابتدائية	٢٩.٥٠	٠.٧٧	*١.٣٦
	الإعدادية	٣٠.٢٧	-	٠.٥٨
	الثانوية	٣٠.٨٥	-	-
الثقة بالنفس	الابتدائية	٣٠.٨٣	*١.٨٩	*١.٨٨
	الإعدادية	٣٢.٧٢	-	٠.٠١
	الثانوية	٣٢.٧١	-	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدرّاء في سمات الوعي بالذات والانبساطية والانفتاح على الخبرة والثقة بالنفس في اتجاه المرحلة الأعلى، وهذه النتيجة تشير إلى أن مدرّاء مدارس المرحلة الثانوية أكثر وعياً بالذات وانبساطية وانفتاحاً على الخبرة وثقة بالنفس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديرية وسلامة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية

السؤال الخامس: ما دلالة معامل الانحدار للتنبؤ بمستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية؟

لتعرف السمات المنبئة بممارسة القيادة الخادمة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي أسفر عن استخراج (٣) سمات منبئة هي: العصابية والوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والتي تتنبأ بنسبة ٣٤% من تباين المدرّاء في ممارسة القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة R (٠.٥٩)، وبلغت قيمة R^2 (٠.٣٤)، بينما تم استبعاد سمات الانبساطية والثقة بالنفس كمنبئات بالقيادة الخادمة وجدول (٢٠) يوضح دلالة معامل الانحدار للتنبؤ بالقيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية.

جدول (٢٠) قيمة (ف) ودلالاتها لمعامل الانحدار للتنبؤ بالقيادة الخادمة من خلال سمات الشخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الانحدار	٧٢٠١.٩٢	٣	٢٤٠٠.٦	١٦.٠٨	٠.٠١
البواقي	١٣٧٣٧.٠٧	٩٢	١٤٩.٣٢		
الكلية	٢٠٩٣٨.٩٩	٩٥			

والجدول التالي يوضح دلالات الانحدار وقيمة بيتا ومعاملات الانحدار

جدول (٢١) معامل الانحدار وقيمة معاملات الارتباط للتنبؤ بالأسلوب الاعتمادي من خلال بعد المحددات

المعرفية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الثابت	قيمة (ر)	قيمة (ر ^٢)	قيمة Beta	معامل الانحدار
القيادة الخادمة	العصابية	٢٠٤.٦١	٠.٥٩	٠.٣٤	٠.٣٤	١.٢٣
	الوعي بالذات				٠.٤١	٠.٨٩
	الانفتاح على الخبرة				٠.٣٦	٢.٧٠

وبناء على بيانات الجدول السابق فإن المعادلة التالية تصف عملية التنبؤ.

- كما جاءت قيمة بيتا لسمات الشخصية ٠.٤١، ٠.٣٦، ٠.٣٤ على التوالي لسمات الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة والعصابية
- القيادة الخادمة = ٢٠٤.٦١ - ١.٢٣ العصابية + ٠.٨٩ الوعي بالذات - ٢.٧٠ الانفتاح على الخبرة.

وهذه النتيجة تشير إلى إمكانية التنبؤ بنمط القيادة الخادمة من خلال سمات العصابية والوعي بالذات والانفتاح على الخبرة، وبناء على نتائج قيم معاملات الارتباط فإن القيادة الخادمة تتطلب مستوى منخفض من العصابية وقدّر كبير من الوعي بالذات والانفتاح على الخبرة.

التوصيات والبحوث المقترحة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:

- تكثيف الدورات التدريبية لمن يرشح لمناصب إدارية حول أنماط القيادة الحديثة وبخاصة القيادة الخادمة.
- توظيف ما كشفت عنه الدراسة الحالية من تمتع القادة بسمات شخصية معينة في ترشيحهم للمناصب الإدارية المناسبة.
- عقد ندوات تثقيفية للمدرّاء لإبراز الفوائد العملية لتطبيق القيادة الخادمة وزيادة إقناعهم بها ومن ثم ممارستها برضا وقناعة وتجنب ممارسة القيادة البيروقراطية.
- توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالمرونة والعدالة لضمان أعلى معدلات للقيادة الخادمة ومن ثم زيادة الفاعلية والإنتاجية.
- إجراء دراسات أخرى تتناول سمات الشخصية لدى أنماط القيادة المختلفة.

المراجع

- إبراهيم، ألاء حسن (٢٠١٩). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Modle Laub) المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(١).
- أبو تينه، عبد الله محمد وخضاونة، سامر عبد الكريم والطحانية، زياد لطفي سليمان (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٨ (٤)، ١٦٠-١٧٣.
- أحمد، عباس بله محمد (٢٠١١). الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، ١٩، ١٧٦-٢١٧.
- الأنصاري، بدر محمد (٢٠٠٢). قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، في المرجع في مقاييس الشخصية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- بقيعي، نافز أحمد (٢٠١٥). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد التعليمية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ٤ (١١)، ٤٢٧ - ٤٤٧.
- بنات، سهيلة وعريبات، رند، نصرأوين، معين والنعيمات، حنان (٢٠٢٠). الدور القيادي وعلاقته بعوامل الشخصية لدى المرشد المدرسي في الأردن. دراسات، العلوم التربوية، ٤٧ (٣)، ٣٥١-٣٧١.
- التمام، عبد الله على (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٤ (١)، ٢٥٥-٣٠٩.
- جاسم، بشرى أحمد (٢٠١٧). قياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية عند المعلمين والمعلمات. مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية - الزقازيق، ٩، ٢٥٣ - ٢٩٥.
- جريش، إيمان (٢٠١٨). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بأنماط إدارة الصراع وتوجهات الأهداف لدى المعلمين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٢٨ (٩٩)، ١٦٣ - ٢٢٣.
- جلاب، إحسان (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر.
- حبيب، هشام (٢٠٠٤). نموذج العوامل الخمسة للشخصية - التحليل النظري والقياس. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

- حسان، محمد حسان والعجمي، محمد حسنين (١٤٣٤). الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة.
- حلبى، منال جهاد عامر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الحمودي، سلوى عبد الله (٢٠١٧). القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، ٢٦ (٢)، ١٠٩-٦٥.
- الحيصة، إيمان (٢٠١٨). التسويق الأكاديمي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في ضوء عدد من المتغيرات لدى الطلبة. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣، ١-٣٢.
- الدردير، عبد المنعم (٢٠٠٤). أساليب التفكير لستينبرج لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بأساليب التعلم لبيجز وبعض خصائصه الشخصية في دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي. ج (١)، القاهرة: عالم الكتب.
- الديرية، لانا فوزي فهد وسلامة، كايد محمد احمد (٢٠١٨). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات التربوية والنفسية، ٧ (٢٢).
- رشيد، صالح عبد الرحمن ومطر، ليث على (٢٠١٦). القيادة الخادمة منظور جديد في القرن الحادي والعشرين، العراق: دار نيوز للطباعة والنشر.
- الرويلي، سميرة نايف سعيد (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الزعبي، ابتسام (٢٠١٩). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٢، ٧١٤-٧٦٢.
- زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٥). الصحة النفسية والعلاج النفسي. (ط٤). القاهرة: عالم الكتب.
- السطوحي، محمد محمد عبد العظيم (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٨ (٤)، ٨٣٤-٨٧٧.
- السوق، سمر (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

الشايح، على صالح (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٢(٥)، ٩٧-١١٦.

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

صادق، عادل (٢٠٠٥). *الطب النفسي*. الإسكندرية: مؤسسة طيبة.
صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٤٠(١)، ٦٥-١٦٦.

طالب، بدر عبد الله محمد (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بأسسيوط*، ٤(٣٤).

عبد الخالق، أحمد و الأنصاري، بدر محمد (١٩٩٦) : العوامل الخمسة الكبرى في مجال الشخصية (عرض نظري) . *مجلة علم النفس* ، السنة العاشرة ، ع (٣٨) ، ٦ - ٢٠

عبد الخالق، أحمد محمد (٢٠٠٨). *قياس الشخصية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية
عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبو سيف، محمود سيد (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، ٢٤(٢)، ٢٦٣-٣١٠.

عبد الله، دهبون فريدون (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٢٢٧(٨)، ١-٢٧٨.

عبد الله، غريبة ومحمد، جاجان (٢٠٢٠). العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى الموظفين في مركز محافظة دهوك. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٥٤، ١٤٥ - ١٦٣.

عبد الله، محمد قاسم (٢٠٠٨). *مدخل إلى الصحة النفسية*. (ط٤). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
العبرية، نعيمة سيف زاهر (٢٠١٧). *علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدي مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات*. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العتيبي، نواف (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.

عجوة، أحمد محمد فتحي (٢٠١٠). القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة جامعة المنصورة، ٣٤ (٢).

عطا الله، عبير عبد العزيز (٢٠١٥). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٣، ١٩٩-٢٢٧.

عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدي كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. *مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية جامعة الزقازيق*، ٢ (١٠٣)، ٢٣٥-٢٨٠.

على، محمد مسلم حسن والقرني، عبد الله (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدي رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، (٦) ١١، ٤٥-٦٢.

عليوة، السيد (٢٠٠١). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة: دار السماح.

العناني، حنان عبد الحميد (٢٠١١). *الصحة النفسية*. (ط٤)، عمان: دار الفكر

عيسوي، عبد الرحمن محمد (٢٠٠٥). *نظريات الشخصية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

غالي، محمد احمد ودهلين، خالد عابد (٢٠١٥). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

كفافي، علاء الدين (٢٠٠٥). *الصحة النفسية والإرشاد النفسي*. (ط٢). الرياض: دار النشر الدولي.

الليحاني، مريم (٢٠٠٧). *نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقته بالنكاه والتفكير الناقد*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١٨). *القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي*، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٦ (١)، ٢٢٥-٢٥٦.

محمد، هشام حبيب (٢٠١٢). *العوامل الخمسة للشخصية وجهة جديدة لدراسة وقياس بنية الشخصية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مصطفى، أحمد محمد (٢٠٢٠). *أثر تطبيق القيادة الخادمة لدي رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة*. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. ٥٧ (٣)، ١٢٧-١٧٢.

مطر، ليث (٢٠١١). *دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

المطيري، إيمان (٢٠١٧). فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. *المجلة التربوية لجامعة الزقازيق*، ٤٧، ٥٢٧ - ٦٤٤.

المقابلة، محمد قاسم محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، ٥ (٣٥) ٢٨٢-٣١٣.

النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. *مجلة الدراسات*، ٤٢ (٢٢)، ٣٤٧-٣٥٩.

Al Daihani,S (2017) *The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools* , *The Educational Journal* , (123)31,11-37.

Alcala,M(2009). *Secondary Principals as Servant Leaders PHD*, University of Texas, San Antonio, USA.

Andre , D.(2015) . *Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia* ,*Journal of Social and Behavioral Sciences*,169,11-303.

Ani, W. and Donald C.(2014) *Servant Leadership Theory Development and Measurement*. *Journal of Social and Behavioral Sciences*,115 ,387-393.

Black ,G.(2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*, University of Phoenix

Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(4), 360-37

Cerit, Y. (2009) . *The effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers Job Satisfaction* ,*Journal of Educational Management Administration and Leadership* , 37(5),600-623.

Chen, K. D. (2017). *Relationship Between Different Combinations of Personality Traits and Motivation Mechanism: Change Leadership as Mediator*. *Asia-Pacific Education Researcher*, 26(6), 317-328.

Costa , P . T . & McCrae , R.R. (1992). *Normal personality assessment in clinical practice; The NEO Personality Inventory*. *Psychological Assessment*, 4 (5), 5 - 22 .

Costa , P . T ; McCrae , R . R & Dye , D . A . (1991). *Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A Revision of the NEO - personality inventory*. *Journal of personality & Individual Differences*, 12 (1), 887 - 898.

Daft, R.L., (2005). *The Leadership Experience*. 3rd. ed., South Western, Cincinnati, Ohio.

- Darwish,T and Nusairat ,F (2008) The Effect of Perceived Servant Leadership on Employees Job Satisfaction , *Dirasat Administrative Sciences* ,(35)2.
- Deyoung.C.G., QuiltyL.C., Peterson.J.B., & Gray.A.J.,(2014). Openness to Experience, Intellect, and Cognitive Abilit. *Journal of Personality Assessment*,96(1),46-52.
- Digman , J . M . (1996). The Curious history of the five factor Model . In J . S . Wiggins (Ed) .*The Five Factor Model of Personality : Theoretical perspectives* . New York : The Guilford press , 1 –20.
- Ebener,D. and Oconnell, D.(2010). How Might Servant Leadership Work? ,*Non Profit Management and Leadership* ,20(3),315-355.
- English,E.(2011). *Principals Servant Leadership and Teachers Job Satisfaction* ,PHD ,Available at Proquest Dissertations and Theses Database (UMI No. 3492651) .
- Girard,S.(2000). *Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents*, PHD, Saint Louis University.
- Greenleaf,R.(1977) .*Servant Leadership : A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness* ,New York , Paulist Press.
- Halame, P, Kohut, M., Soto, J. & john, O.(2020). Slovak adaptation of the big five inventory (BFI-2): psychological properties and initial validation . *studies psychologica*.62(1),74-87.
- Harwiki,W.(2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance, *Journal of Economics and Behavioral Studies*,5 (12),876-885.
- Herndon, B.(2007). *An Analysis of the Relationships Between Servant Leadership School Culture and Student Achievement* ,PHD, Faculty of Graduate School ,University of Missouri ,Columbia.
- Hill,V.(2008) *Employee Satisfaction and Organizational Commitment*. PHD, Capella University ,Minneapolis ,USA
- Jiang J, Chen C, Dai B. (2015). [Leader emergence through interpersonal neural synchronization](#). *Proc Natl Acad Sci USA*. ,112(14):4274-9.
- Jordan, M.K(2014). *Determining the Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction among U.S*, PDH, Graduate Faculty of The School of Business and Technology Management, North Central University.
- Joseph , E. and Winston ,B.(2005). A correlation of Servant Leadership, Leader Trust ,and Organizational Trust, *Leadership and Organization Development Journal* ,26(2).
- Kamarulzaman, W.(2012).Critical review on affect of personality on learning styles. Proceeding of the 2nd International conference on Arts, social science & technology penang, Malaysia,3rd – 5th march 2012. Paper no:12087.

- Keith ,K.(2010). *The Key Practices of Communication and Customer Relation* ,New Delhi ,Vikas Publishing .
- Kerekeler ,L.(2010). The Relationship Between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York. *Annual Conference Arts in Strategic Communication*, Seton Hall University.
- Liden ,R.,Wayne,S .Zhao, H. and Henderson, D.(2008).Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi Level Assessment ,*Leadership Quarterly* ,19(2),161-77.
- Lubin ,K.(2001). *Visionary Leader Behaviors and Congruency with Servant Leadership Characteristics*, PHD, University of Verne, California.
- McCrae , R . R . & Costa , P . J . (1996) : Toward a New Generation of Personality Theories Theoretical Contexts for The Five Factor Model , In J. S . Wiggins (Ed) . *The five factor model of personality: Theoretical perspective*, New York : the Guilford press , 51 - 87.
- McCrae , R . R . & John , O. P. (1992). An Introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60 , 175 – 215.
- Mehrara,A. and Bahalo,S.(2013). Studying The Relationship Between Servant Leadership and Employee Empowerment at Najafabad Islamic Azad University , *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (5)8 .
- Nayab,N.(2011). Servant Leadership Theory Strengths and Weakness ,<http://www.brighthub.com/l/office/l/home/articles/73511.aspx>.
- Neelu, T. & sharma, P. (2017). linking job performance and Big five personality traits of employees in Chandigarh it sector. *Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language*.6/26,7358-7370.
- Page ,D. and Wong ,P.(2000). *A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership The Human Factor in Shaping The Course of History and Development* ,Lanham ,University Press of America.
- Patterson ,K(2003). *Servant Leadership : A Theoretical Model* ,PHD, Regent University ,USA .
- Peacock,K.(2017). *Exploring the influence of the five factor model of personality on the executive coaching process*. A research report submitted to the Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Management in Business Executive Coaching.
- Popkins, N, C. (2001). The Five Factor Model: Emergence of a Taxonomic Model for personality. Psychology, or model of personality in adolescent boys- child Development. [Annual Review of Psychology](#), 41(1),417-440

- Ramli ,A. and Desa, N(2014).The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment : The Malaysian Perspective ,*International Journal of Management and Sustainability*, (3)2,111-122.
- Reed,L .,Vidaver,C.,and Colwell,S .(2011). A new Scale to Measure Executive Servant Leadership :Development ,Analysis, and Implication for Research, *Journal of Business Ethics* ,10 (1), 237-249 .
- Rimes, W. D.(2011). *The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment*. PH.D, Tennessee University ,Chattanooga.
- Spears ,L.C.(2010). Servant Leadership and Robert K. Green Leaf's Legacy, *Leadership and Organization Development Journal* ,17(7),33-35.
- Stone,A.,Russell,R,Patterson,K.(2004). Transformational Versus Servant Leadership : A Difference in Leader Focus , *Leadership and Organization Development Journal* ,25 (3),349-361
- Straiter,K.L(2005)The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and Their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment , *International Journal of Leadership Studies* ,13(1) ,86-101.
- Taylor , T.A(2002). *Examination of Leadership Practices for Principals Identified as Servant Leaders*, PHD, University of Missouri, Columbia.
- Wood ,M.D(2017). *Middle School Teachers Perception of their School Leaders: Examining the Relationship Between Servant Leadership and Teacher Retention*, PHD, Graduate Faculty, North Carolina University.
- Yukl,G (2006). *Leadership in Organizations* ,6th ed ,Upper Saddle River , NJ, Pearson Prentice Hall.
- Zebarjadian, Z., & Zadeh, A. (2014). Role of personality traits in the prediction of job satisfaction of elementary school teachers in Karaj City. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(2), 83- 88.
- Zhang ,Y., Li nt,K.and Foos,F.(2012). Servant Leadership : A Preferred Style of School Leadership in Singapore ,*Chinese Management Studies* ,6 (2) ,369-383.
- Zhang Z.,Kinlee.J. and Wong ,P.(2015) .Multi Level Structural Equation Modeling Analysis of Servant Leadership Construct and its Relation to Job Satisfaction ,*Leadership and Organization Development Journal* ,37(8),1147-1167.