



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د. علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د. عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس - وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً - كلية العلوم التربوية - جامعة الحسين بن طلال - الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً - جامعة المنصورة - مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة سوهاج - مصر
- أ.د. عادل السيد سريا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم - كلية التربية النوعية - جامعة الزقازيق - مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا - الجامعة الأمريكية - ميسنوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة سوهاج - مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية - جامعة عمّارثليجي بالأغواط - الجزائر
- أ.د.م خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد - كلية التربية - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية - كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق - مصر
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية - الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس - جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة - جامعة البحرين - مملكة البحرين
- أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد - كلية التربية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية الأساسية - الكويت
- د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية - كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة - مصر
- د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي - سكيكدة - الجزائر

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً - جامعة آل البيت - الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً - جامعة آل البيت - الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً - جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات - جامعة ذي قار - العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية الأساسية - ووكيل وزارة التربية سابقاً - الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا - كلية التربية الأساسية - جامعة ميسان - العراق

- | | |
|--|---|
| أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	التقويم السيكمومتري للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	44-1
2	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	90-45
3	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	122-91
4	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	154-123
5	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	181-155
6	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	217-182
7	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هائف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	242-218
8	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ. ريماء المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	287-243
9	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ. رشاد عبد الوهاب نجار.....	311-288
10	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	356-312
11	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	392-357

422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صديقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. آمنة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعليم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت

The Reality of the Practice of Servant Leadership among the heads of Departments in the College of Basic Education in the State of Kuwait

د. سعاد عبد الكريم نور

أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

Email: dr.suadnoor@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (63) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من (45) عبارة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول مجال المهارات المفاهيمية، يليه التصرف بأخلاق، ثم الالتزام بخدمة المجتمع، ثم الإيثار، ثم التمكن وجاءت جميعها بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب قبل الأخير الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، وأخيراً مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح وجاء المجالان بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والمجالات التالية (المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق، التمكن، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) وفقاً لمتغير النوع، بينما لا توجد فروق حول الإيثار. وأشارت النتائج إلى وجود فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات وفقاً لمتغيري الخبرة والمسعى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، رؤساء الأقسام، كلية التربية الأساسية، الكويت

Abstract: The study aimed to identify the reality of the practice of servant leadership among the heads of departments in the College of Basic Education in the State of Kuwait, and the impact of some variables on that. Data collected through a questionnaire consisting of (45) phrases distributed over seven domains. The results showed that the practice of servant leadership as a whole among the heads of departments in the College of Basic Education is high, in the first rank came the domain of conceptual skills, followed by acting ethically, then commitment to community service, then altruism, then mastery, all of which came with a high degree, and in the penultimate order came caring for subordinates first, and finally helping subordinates to develop and succeed, The two domain came with Medium degree. The results showed that there were statistically significant differences between the averages of the study sample about the total degree of servant leadership and the following domains (conceptual skills, ethical behavior, empowerment, caring for subordinates first, helping subordinates to develop and succeed, commitment to community service) due to gender variable, while there were no differences about altruism. The results indicated that There are differences about the total degree of servant leadership and all domains due to experience and job title variables.

Keywords: Servant Leadership, Heads of Departments, College of Basic Education, Kuwait

مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته.

ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبى حاجات المرؤوسين، لذلك تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وظهرت الحاجة لإدارة أكثر أخلاقية تركز على مصلحة الناس، وتبنى قيادة قائمة على أفكار القيادة الخادمة (Van Dierendonck, 2011). وأنه يجب على الشخص أن يخدم أولاً مجتمعه، ومن خلال خدمته سيعترف به كقائد، وأن القيادة يجب أن تتمحور حول الخدمة (Spears, 2002).

وتعد القيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة، كما تعد القيادة الخدمية عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (أرمسترونج، 2001).

والقيادة الخادمة فلسفة إدارية يتبناها القائد مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل دون السعي للحصول على أهداف شخصية، بل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي تكون الوظيفة مجالاً لتحقيق ذاتهم وأهدافهم وليس فقط لتحصيل الراتب مقابل العمل (Spears, 2002).

كما تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية هي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً للقيام بخدمة الآخرين، وما يساعد في نجاح هذه الفكرة هو أن يكون الأفراد الذين يجب تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين (نجم، 2011).

وتتميز القيادة الخادمة بعدد من السمات الإيجابية مثل الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم على النمو والنجاح والقيام بالخدمة والتواصل مع الآخرين وبناء المجتمع والسلوكيات الأخلاقية (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). وتهدف القيادة الخادمة إلى كسب ثقة الأتباع من خلال تمكين العاملين فعلياً، وتشجيع التزام العاملين بشكل مستمر، وتنمية مهارات التدريب ومواجهة الخطر، واستخدام الأنماط الإدارية المناسبة، وتعزيز الثقة من خلال الاستقامة والكفاءة (Joseph, E.E., Winston, 2005).

ومن خلال القيادة الخادمة يدرك القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المتاحة من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة (العبد السلام، 2008).

والقائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأعمال ولكنه يحث ويقنع العاملين معه، ويمتلك دور المسؤول عن الخدمة، ويتميز بأنه محفز بالحاجة إلى الخدمة وليس الحاجة إلى القوة، ولديه رغبة حقيقية في تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين (Reinke, 2004). كما أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وتعد قيادته بمثابة تعبير عن رغبته في خدمة الآخرين، والتأكد من أن الأشخاص الذين تم مساعدتهم قد تطوروا وأصبحوا أكثر حكمة واستقلالية، ولدى كلٍ منهم الرغبة في أن يصبح قيادي خادم (Searle, Barbuto, 2011).

وترى الباحثة أن القائد التقليدي يهتم بالنتائج فقط، ولا يهتم بالمرؤوسين أو العلاقات داخل العمل، ويرى نفسه بصفته الرئيس الذي يملك السلطة والقرارات، بينما يهتم القائد الخادم بالآخرين ويحرص على مساعدتهم، ويرى أن دوره هو خدمة الآخرين، ويحرص على تأهيلهم ليكونوا قادة خدماً، والقادة الخادمون يكونون محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملون بخدمة الآخرين.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات مؤسسات تربوية لها أهمية كبرى في العملية التعليمية يتوقف نجاحها على مدى كفاية قادتها في مختلف مستوياتهم ومراتبهم (المنقاش، 2007)، وتشجع القيادة الخادمة القادة على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة (Spears, 2010). وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى فعالية القيادة الخادمة في تحقيق العديد من الأهداف، منها: التقليل من الإخلال الوظيفي (خوخة، 2020)، تعزيز رأس المال النفسي (الفقعاوي، 2019)، تحقيق الاستغراق الوظيفي (عبد الله، 2019)، تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (آل كروش ومطر، 2014).

وأصبح توافر سمات القائد الخادم لدى القادة عامل مساعد للنهوض بالعملية القيادية والإدارية، لذلك لا بد من زيادة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بنظرية القيادة الخادمة والنظر في ممارستها والاستفادة منها، والعمل على تطوير مؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على ما يمتلكون من خصائص وسمات تساعد في ممارسة القيادة الخادمة (العجمي، د.ت). وفي حدود علم الباحثة لم تجرى دراسة في البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة. وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
2. الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام وفقاً لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية الدراسة من جدوى القيادة الخادمة ودورها في تحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات التجارية والصناعية عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.
2. قد تسهم الدراسة في تزويد متخذي القرار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالقدرات والمهارات اللازمة عند اختيار القياديين ورؤساء الأقسام.
3. قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، ويقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة خدمة الآخرين والتخطيط لتطوير الإدارة التربوية والتنبؤ بمستقبلها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: اشتملت على كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2023م.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الخادمة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة (الذباب، 2009، 4)، وتعرف أنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء مؤسسات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (Greenleaf, 2017, 3).

وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية أنها مجموعة من الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تقوم على فكرة خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية.

الخلفية النظرية للدراسة:

تعد القيادة الخادمة أنموذجاً من القيادة الأخلاقية التي تقترح نسخة إثارية من القيادة تخدم القيم الشخصية، ومفتاح فهم المشكلات الأخلاقية وحلها يكمن في رؤية أخلاقية للقيادة، إذ تعد المبادئ الأخلاقية وقواعدها من أهم ركائز الحياة، وترتبط بالعملية التربوية ارتباطاً وثيقاً، بغرض تنظيم السلوك الإنساني.

مفهوم القيادة الخادمة وأهدافها:

تعرف القيادة أنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وحثهم وتمكينهم من المشاركة في تحقيق نجاح المؤسسة التي يكونون هم أنفسهم أعضاء فيها (House, et al., 2004, 18). وتعرف القيادة أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (سالم، مخامرة، الدهان ورمضان، 2009، 55). كما تعرف أنها القدرة على التأثير في جماعة من الأفراد لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة للجماعة أو المؤسسة (Robbins, Judge, 2009, 31). وتعرف القيادة الخادمة أنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسهم فيكونوا الهدف الأول، وتكون شؤون المؤسسة وقضاياها المطلب الثاني (Patterson, 2003, 131). وتعرف أنها مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة (Hunter, 2004, p. 23). كما تعرف أنها نمط من القيادة الموجهة بالموظف (Sendjaya, et al., 2008, p. 405).

وتعرف القيادة الخادمة أنها أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وأعضاء في المجموعة (Serrat, 2009, p. 72). وهناك من عرفها أنها نموذج يركز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين، ويعد هذا أحد شروط القيادة الأخلاقية وليس الخدمة بالمعنى الوظيفي، بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدا من النفس والعائلة والمجموعة وصولاً إلى أصغر المؤسسات (ياسر، 2018، 45).

يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الخادمة تركز على تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شامل للعمل، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة والمشاركة في سلطة صنع القرار، وتهتم بشؤون المرؤوسين والمؤسسات التي يعملون فيها، وترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة. وتتمثل أهم أهداف القيادة الخادمة فيما يلي:

- إحداث التأثير في الأفراد كي يعملوا بحماس وجدية.
- قيادة الأفراد نحو تحقيق مصالحهم (قيادتهم لمعرفة مصالحهم).
- السعي في تحقيق مصالح الأفراد وحاجاتهم (توفير الاحتياجات).
- خدمة الآخرين وليس قيادتهم.
- تحقيق مبدأ المبادرة والمشاركة.
- تحقيق مبادئ القيم والتواضع.
- قيادة قيمة تحقق للقائد التأثير على الأتباع.
- التأكيد على الاحترام والتقدير للآخرين وتقديم العون لهم.
- التأكيد على القدوة الحسنة.
- التأكيد على الثقة المتبادلة (البداخ، 2009).

وترى الباحثة أن الهدف الرئيسي للقيادة الخادمة هو خدمة الآخرين بالإضافة إلى تحسين النمو الشخصي للعاملين، وتحسين نوعية الرعاية في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية من خلال العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقي.

أهمية القيادة الخادمة ومبادئها:

تتفوق القيادة الخادمة على أساليب القيادة الأخرى، فهي تسعى إلى رفع مستوى المؤسسة باستمرار، وعندما يتم توجيه رؤية ومهمة وقيم وتطلعات وغرض وأهداف المؤسسة إلى هذه الغاية فإن المعنى الحقيقي يكون قد تحقق، وذلك كناتج لخدمة هدف أسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة.

وتعد القيادة الخادمة مصدراً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، حيث إنها من الأسس التي تُبنى عليها جودة الحياة الوظيفية، وتتفوق القيادة الخادمة أساليب القيادة الأخرى فهي تسعى إلى رفع مستوى المؤسسة باستمرار، وعندما يتم توجيه رؤية ومهمة وقيم وتطلعات وغرض وأهداف المؤسسة إلى هذه الغاية فإن المعنى الحقيقي يكون قد تحقق، مما يكون له بالغ الأثر على العاملين وإحداث نوع من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء لهذه المؤسسة (مصطفى والسيد، 2015).

وتلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات الموظف من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملاءمة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة (Maureen, 2004). وتساعد القيادة الخادمة في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، حيث تركز على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أداؤهم لأعمالهم، بالإضافة إلى تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات (Hunter, 2004).

والمؤسسات التي تطبق القيادة الخادمة هي المؤسسات التي تهتم وتركز على سيكولوجية الموظفين، وتسعى إلى تحقيق جودة حياة العمل، كما أنها تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتطوير الأداء (Allen, 2016). وتركز القيادة الخادمة على المحاور التالية:

1. التركيز على الفرد ذاته، وذلك للوصول إلى أفضل التابعين في المؤسسة، ووجود فريق يتكون أعضاؤه من أشخاص ذوي قيم معينة يكونون أكثر تفاعلاً للعمل معاً.
 2. وجود رؤية للقيادة الخادمة، والإيمان بأن الفرد ذو قيمة وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان، لذلك يجب الحفاظ عليه، ومن ثم يفكر القائد الخادم في مستقبله ويحلم معه ويرسم له خطى المستقبل، ويعمل على الاستفادة من أي فرص حالبة متاحة مع تشجيعه للوصول لهذا المستقبل الذي يرسم له إستراتيجيته.
 3. يتبنى القائد الخادم ثقافة حب الغير، وهي ثقافة تعمل على الفهم الحقيقي لحب الغير في كونه لا يعمل من أجل نفسه، ولكن من أجل الآخرين الذين يحبهم، ومن ثم يضحى من أجلهم وينبذ الأنانية.
 4. يعمل القائد الخادم على تمكين التابعين بتعليمهم وتطويرهم ومعرفة مدى حاجاتهم من خلال الاتصال بهم ومعاملتهم معاملة متساوية، فالقائد الخادم يراعي مشاعرهم ويساعدهم على تفهم مسارات الترقى في الوظيفة، مع معرفة اهتماماتهم ورغباتهم في ظل الاعتراف باختلاف التابعين، والعمل على توفير البيئة المناسبة للعمل (Patterson, Redmer, Stone, 2003).
- ويمكن أن تسهم القيادة الخادمة في إيجاد الثقة بين الأفراد والثقة التنظيمية من خلال ما يلي: الاستقامة، نمذجة السلوك، الكفاءة، التواصل، التفويض (Russell, Stone, 2002). كما أن إدراك المرؤوسين لخصائص القيادة الخادمة يعزز من ثقتهم بقياداتهم من خلال ما يلي:

- إدراك المرؤوسين لخصائص الإيثار في قياداتهم يعزز ثقة المرؤوسين فيها.
- إدراك المرؤوسين لاحترام القائد لمشاعرهم يبنى ثقتهم فيه.
- إدراك المرؤوسين لتميز القائد بالقدرة على الإقناع يطور ثقتهم فيه.
- إدراك المرؤوسين لحكمة القائد يولد الثقة لديهم بقدرة القائد.
- التسيير التنظيمي للقائد يعزز ثقة المرؤوسين بالقائد (عبد الرسول وعبد السادة، 2012).

وتقوم القيادة الخادمة على عدة مبادئ أهمها ما يلي:

1. خدمة الآخرين: تبدأ القيادة الخادمة عقب تولي القائد منصب الخادم في تعاملاته مع الأتباع، فالقيادة الأصيلة لا تنشأ عن ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الخاصة، بل عن رغبة أساسية في مساعدة الآخرين. وقد أشار جرينلف إلى أن هذه الحقيقة هي أساس عظمة القائد، فالدافع الرئيسي للقائد الخادم يتمثل في حث الأتباع على الإبداع، وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح التنظيمي.

2. المنهج الشامل للعمل: تفترض القيادة الخادمة أن العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل، وهذه النظرية تتحدى المؤسسات بأن تعيد النظر في العلاقات الكائنة بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. وتروج هذه النظرية لوجهة النظر القائلة إنه ينبغي تشجيع الأفراد كي يكونوا أنفسهم ويعبروا عن ذاتهم في حياتهم المهنية والشخصية.

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

4. تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع: تشكل نظرية القيادة الخادمة في قدرة المؤسسات على تقديم خدمات إنسانية، وتؤكد أن المجتمع وحده يمكنه القيام بهذه الوظيفة، ومن خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الأتباع فقط يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها (Greenleaf, 2002 & Sarkus, 1996).

أبعاد القيادة الخادمة:

هناك عدة أبعاد للقيادة الخادمة، تتمثل فيما يلي:

1. المهارات المفاهيمية: الإلمام بالمعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.
2. التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخاصة المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.
3. التصرف بأخلاق: التعامل بشكل صريح وإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
4. المعالجة العاطفية: إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
5. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: استخدام الإجراءات أو العبارات الواضحة للآخرين (خاصة المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التي تواجههم في أداء المهام الموكلة إليهم).
6. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
7. الالتزام بتطوير المجتمع: وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع (Liden, et al., 2008).

وترى الباحثة أن أبعاد القيادة الخادمة تتطلب وجود قائد خادم يستطيع العمل وفقاً لهذه المبادئ، لذلك يجب أن تتوفر العديد من الصفات في القائد الخادم بما يساعده على تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح وفاعلية، وأن تكون قيادته تعبيراً عن رغبته في خدمة الآخرين.

سمات القائد الخادم:

هناك العديد من سمات القائد الخادم منها ما ذكره سبيرز، والتي أطلق عليها سمات القيادة بالخدمة وهي كما يلي:

1. الاستماع: يتم تقييم القادة عادة بناء على مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات، وهناك مهارات مهمة للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين، ويجب أن يعرف احتياجات الآخرين لخدمهم، لذلك يجب عليه الإنصات لما يقال والتفكير فيما يقال، فهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.
2. الوعي: يتمثل في الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، كما أن الإدراك الذاتي يرفع مستوى القائد الخادم، وهو يساعده على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق.
3. التعاطف: يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم، ويجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطروا أن يرفضوا أحياناً مستوى أدائهم.
4. الإقناع: كقائد خادم زود من الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، والقائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.
5. البصيرة: خاصية تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ووقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ قرار ما.
6. تكوين الرؤية: يعمل القائد الخادم على تنمية مهارات الآخرين، والقادة الخدام مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير بعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.
7. الإشراف: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم.
8. الالتزام بارتقاء الآخرين: القائد الخادم يقتنع بأن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، لذلك يجب أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع، ويشجع أفكار الجميع ويشرك الآخرين في صنع القرار.
9. بناء مجتمع مترابط: القائد الخادم يشعر بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق في المؤسسات الكبرى، وهذا يدفعه لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين (Spears, 2010).

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

- يحترم ويقيم الأفراد، يطور الأفراد، يهتم ببناء الجماعات، يشعر الآخرين بقيادته، يؤمن بالقيادة المشتركة (Laub, 2004).
- الاستقامة، الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، ذو رؤية ثاقبة، مستعد للخدمة، مهتم بالأهداف، يهتم ببناء الفرق، المشاركة في اتخاذ القرار، نموذجي، التواضع (Wong, Page, 2010).
- الإيثار، التمكين، التواضع، الحب، الخدمة، الثقة، الرؤية (Patterson, 2003).
- يدعو للإيثار، يحترم مشاعر الآخرين، القدرة على الإقناع، الحكمة (Barbuto, Wheeler, 2006).

الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

- على الرغم من أهمية القيادة الخادمة هناك مجموعة من الانتقادات التي تعرضت لها، ومنها ما يلي:
1. أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، حيث إن الهدف الأساسي للمديرين مع هيكل الأعمال الأساسية للملاك والإدارة العليا، وليس الموظفين في حين أن جزء من وظيفة المدير هو تحفيز ودعم سلوك الموظف الجيد، في حين أن توجيه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.
 2. الافتقار إلى وجود سلطة فعندما يرى الموظفون أن المدير يلبي احتياجاتهم على الدوام ينظرون إليه على أنه شخصية مثلهم، فإذا أرادت الإدارة العليا دفع الموظفين لتحسين دأهم فها يجد المدير صعوبة في تلبية قرار الإدارة العليا ولا يستطيع أن يفرض سيطرته على المرؤوسين بعد أن تعودوا عليه كقائد خادم.
 3. تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين، مما يؤدي فيما بعد إلى قلة الإنتاجية، يشبهها مكريمون بعلاقة الطفل بأبيه حيث يحافظ الأب على الطفل دائماً بعيداً عن المشاكل ويهتم به ويرعاه (مكريمون، 2015، 3).
- بمعنى يعتقد الموظفون أن المدير سوف يتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم، وهذا الشعور سيولد لدى العمال دافعية للإنجاز أقل واتكال أكثر عن القائد الخادم، وتفكير أقل في حل قضايا ومشاكل العمل. وقد أشار غرينليف Greenleaf إلى أن القائد الخادم هو خادم بالدرجة الأكثر للمرؤوسين، وهذه الفكرة تكون معقولة في النوادي أو الجمعيات حيث يتم انتخاب القائد مثلها مثل السياسة في مجال انتخاب الرؤساء برلمانيين ومحليين، أما في مجال الأعمال التجارية يقوم المديرون بخدمة الملاك إن أرادوا الحفاظ على وظائفهم والحقيقة في الأعمال التجارية أن الموظف هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، والقائد هنا يقوم بتحفيز الموظف الكفاء والفعال في الأداء ويعاقب الذي لا ينجح ويتكاسل في أداء أعماله، بينما القائد الخادم لا يستطيع معاقبة الموظف على عمله (عبد الله، 2015، 87).
- الدراسات السابقة:

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

أجرى إبراهيم والعريبي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (158) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على أفراد العينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية، وجاءت جميع أبعاد الاستبانة أيضاً عالية وهي: الاستماع، والتعاطف، والمُعالجة، والوعي، والإقناع، والتصور المستقبلي، والبصيرة، والإدارة والإشراف، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.

وهدف دراسة العمري (2021) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (834) من الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود يقومون بخدمة الطلبة على أكمل وجه، ولا يفرق العاملون مع الطلبة الدوليين في تعاملهم بين أبناء الجنسيات المختلفة، ولا يوجد عدد من العاملين التواصل مع الطلبة الدوليين بلغات غير العربية.

وهدف دراسة خوخة (2020) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في التقليل من الإخلال الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (45) عبارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتقليل من الإخلال الوظيفي.

وهدف دراسة مقابلة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية، القسم) في درجة ممارسة القيادة الخادمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة تألفت من (226) عضو هيئة تدريس في جامعة نجران، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت خمسة مجالات (التمكين، الاتصال، تقدير الذات، تنمية الأفراد، القيادة، والتفويض). وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود

فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، القسم)، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مجال التفويض، ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد وأستاذ مشارك.

وهدف دراسة الشمري (2019) إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتألقت العينة من (131) عضوة هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية تراوحت بين عالية ومتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية، يليه بعد التمكين، ثم بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وهدف دراسة الفقعاوي (2019) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في إثراء رأس المال النفسي لدى المديرين العاملين في جامعات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (65) فقرة تم تطبيقها على عينة تكونت من (219) موظفًا يعملون في جامعات قطاع غزة. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى القيادة الخادمة، ووجود مستوى مرتفع من رأس المال النفسي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وإثراء رأس المال النفسي، وأن هناك تأثيراً لبعض أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة والتواضع) في إثراء رأس المال النفسي لدى المديرين العاملين في جامعات قطاع غزة.

وهدف دراسة عبد الله (2019) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الثقة، القبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، القيام بخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (170) عضوة هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بجميع أبعادها مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الخادمة وجميع أبعادها والاستغراق الوظيفي، ووجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، وأن ممارسة القيادة الخادمة تتم بشكل كفاء وفعال من قبل الإدارة العليا في الجامعة.

وهدف دراسة (Ice, 2016) إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، المسؤولية، التواضع، الأصالة، الاهتمام بالآخرين، التسامح، الثقة، الشجاعة) من قبل المديرين، وأثر ذلك على رأس المال النفسي لدى العاملين في جامعة ميد ويست في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (771) طالباً من الطلاب الخريجين ممن لديهم خبرة في العمل تزيد عن عامين ويعملون في جامعة ميد ويست، واشتملت أدوات الدراسة على استبانين الأولى لقياس القيادة الخادمة والثانية

لقياس رأس المال النفسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة، وأن مستوى رأس المال النفسي أيضاً مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة ورأس المال النفسي لدى العاملين، وأن تأثير المتغيرات الديموغرافية على رأس المال النفسي محدود.

وهدف دراسة (Gungor, 2016) إلى التنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اسكيشهر التركية على الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (319) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكلٍّ من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وأن علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي بكل أبعاده إيجابية، وأظهرت النتائج وجود زيادة ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي كلما زادت ممارسات القيادة الأخلاقية وهذا يؤكد العلاقة الطردية الإيجابية بين المتغيرين، في حين أن درجة الرضا الوظيفي تنخفض كلما زادت ممارسات القيادة الخادمة.

وهدف دراسة المشاقبة (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وتكونت عينة الدراسة من (347) موظفاً من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الرؤية، التمكين، الثقة، التواصل). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (التواصل، الرؤية، الثقة، التمكين) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الخادمة تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق في مجالي الرؤية والتمكين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق في مجالي التمكين والتواصل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الإداري، ووجود فروق في مجالي التمكين والثقة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.

وهدف دراسة آل كروش ومطر (2014) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض كليات جامعة القادسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من (287) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس في (6) كليات من أصل (11) كلية في جامعة القادسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة ضعيفة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير مهم للقيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

– تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة مثل دراسة كل من: إبراهيم والعريبي (2022)، مقابلة (2019)، الشمري (2019)، عبد الله (2019)، آيس (Ice, 2016)، المشاقبة (2015). وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات مثل: التقليل من الإخلال الوظيفي (خوخة، 2020)، تعزيز رأس المال النفسي (الفقاوي، 2019)، تحقيق الاستغراق الوظيفي (عبد الله، 2019)، تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (آل كروش ومطر، 2014).

– تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (63) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة، ويوضحها جدول (1).

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

النوع	المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	37	58.7%
	إناث	26	41.3%
المسمى الوظيفي	محاضر	14	22.2%
	مدرس	14	22.2%
	أستاذ مساعد	14	22.2%
	أستاذ مشارك	21	33.3%
	أستاذ دكتور	7	11.1%

الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	%44.4
	5- أقل من 10 سنوات	21	%33.3
	10 سنوات فأكثر	14	%22.2

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتكونت في صورتها الأولية من (45) عبارة موزعة على سبعة مجالات، كالتالي: المهارات المفاهيمية (6) عبارات، التصرف بأخلاق (8) عبارات، الإيثار (6) عبارات، التمكين (7) عبارات، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (7) عبارات، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (6) عبارات، الالتزام بخدمة المجتمع (5) عبارات. ولكل عبارة خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).

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

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) عضو هيئة تدريس، ورصدت النتائج في جدول (2).

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة

المجال	معامل الارتباط
المهارات المفاهيمية	0.805**
التصرف بأخلاق	0.869**
الإيثار	0.830**
التمكين	0.897**
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.889**
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.940**
الالتزام بخدمة المجتمع	0.915**

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (0.805-0.940)، ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ثبات استبانة القيادة الخادمة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ويوضحها جدول (3).

جدول (3)

معاملات الثبات لمجالات استبانة القيادة الخادمة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
المهارات المفاهيمية	6	0.86
التصرف بأخلاق	8	0.85
الإيثار	6	0.82
التمكين	7	0.85
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	7	0.85
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	6	0.85
الالتزام بخدمة المجتمع	5	0.84
الاستبانة ككل	45	0.85

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.82-0.86)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.85)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على واقع القيادة الخادمة يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

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

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

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

أ- الحد الأدنى = $1 + 1.33 = 2.33$

ب- الحد المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

ج- الحد الأعلى = 3.67 فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.68-5) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كبيرة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.67-2.34) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2.33-1.00) يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ضعيفة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول كل مجال من مجالات القيادة الخادمة، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وتوضيحها الجدول التالية:

جدول (4)

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

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
المهارات المفاهيمية	4.19	0.42	1	كبيرة
التصرف بأخلاق	4.08	0.59	2	كبيرة
الإيثار	3.76	0.69	4	كبيرة
التمكين	3.71	0.69	5	كبيرة
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	3.56	0.64	6	متوسطة
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	3.19	0.99	7	متوسطة
الالتزام بخدمة المجتمع	3.78	0.87	3	كبيرة
القيادة الخادمة ككل	3.75	0.62	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن القيادة الخادمة ككل لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، والانحراف المعياري (0.62)، وجاء في الترتيب الأول مجال المهارات المفاهيمية بمتوسط حسابي (4.19)، يليه التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (4.08)، ثم الالتزام بخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الإيثار بمتوسط حسابي (3.76)، ثم التمكن بمتوسط حسابي (3.71) وجاءت جميعها

بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب قبل الأخير الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بمتوسط حسابي (3.56)، وأخيراً مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بمتوسط حسابي (3.19) وجاء المجالان بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يقومون بالعديد من الممارسات التي تقوم على فكره خدمة أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في إنشاء مناخ متماسك بين أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل الكلية والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية، وينعكس إيجاباً على بيئة العمل، ويدفع أعضاء هيئة التدريس إلى خدمة الآخرين. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كبيرة مثل دراسة كل من: إبراهيم والعريبي (2022)، الفقعاوي (2019)، عبد الله (2019)، Ice (2016). وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة مثل دراسة كل من: مقابلة (2019)، المشاقبة (2015)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة آل كروش ومطر (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ضعيفة.

وفيما يلي عرض كل مجال على حدة:

جدول (5)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المهارات المفاهيمية

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
1 يعرف رئيس القسم أهداف الكلية بوضوح.	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0	4.22	0.63	3	كبيرة
2 يسعى رئيس القسم إلى بناء ثقافة مشتركة داخل الكلية.	44.4	33.3	22.2	0.0	0.0	4.21	0.79	4	كبيرة
3 يبلغ رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في حال وجود خطأ ما.	55.6	22.2	22.2	0.0	0.0	4.32	0.82	2	كبيرة
4 يمتلك رئيس القسم المعارف والمعلومات حول الأدوار التي يقوم بها.	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	4.33	0.48	1	كبيرة
5 يتمتع رئيس القسم بقدرته على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال.	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	4.11	0.74	5	كبيرة
6 يمتلك رئيس القسم القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	0.0	88.9	11.1	0.0	0.0	3.89	0.32	6	كبيرة
المجال ككل						4.19	0.42	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المهارات المفاهيمية ككل جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.19) والانحراف المعياري (0.42)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) "يملك رئيس القسم المعارف والمعلومات حول الأدوار التي يقوم بها" بمتوسط حسابي (4.33). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم

(3) "يبلغ رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في حال وجود خطأ ما" بمتوسط حسابي (4.32). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (1) "يعرف رئيس القسم أهداف الكلية بوضوح" بمتوسط حسابي (4.32). وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية لديهم معارف حول المهام الموكلة إليهم، ويحرصون على التواصل مع أعضاء هيئة التدريس حول أي أخطاء، ولديهم وعي بأهداف الكلية، ويعد ذلك من مبادئ وضروريات العمل في أي مؤسسة، وعليه ينبغي لرؤساء الأقسام الإلمام بها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Liden, et al., 2008) في أهمية حيافة القائد المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خاصة المرؤوسين المباشرين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (5) "يتمتع رئيس القسم بقدرته على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال" بمتوسط حسابي (4.11). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) "يملك رئيس القسم القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة" بمتوسط حسابي (3.89). وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام لديهم القدرة على تنظيم وإدارة الوقت والتفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول (6)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التصرف بأخلاق

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
7	يتمتع رئيس القسم بالصدق دائماً.	55.6	0.0	33.3	11.1	0.0	4.00	1.16	6	كبيرة
8	يظهر رئيس القسم اهتماماً بالآخرين بتشجيعهم لهم.	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	4.11	0.74	4	كبيرة
9	يتميز رئيس القسم بالوضوح في سلوكه وممارساته.	33.3	22.2	33.3	11.1	0.0	3.78	1.04	7	كبيرة
10	يحسن رئيس القسم التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0	4.22	0.63	3	كبيرة
11	يفخر رئيس القسم بما يقدمه أعضاء هيئة التدريس من إنجازات.	66.7	22.2	11.1	0.0	0.0	4.56	0.69	1	كبيرة
12	يلتزم رئيس القسم بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	4.10	0.74	5	كبيرة
13	يرى رئيس القسم في إنجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية.	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	4.33	0.48	2	كبيرة
14	يتقبل رئيس القسم ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي.	0.0	55.6	44.4	0.0	0.0	3.56	0.50	8	متوسطة
	المجال ككل						4.08	0.59	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن التصرف بأخلاق ككل جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.08) والانحراف المعياري (0.59)، ويتضمن هذا المجال (8) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (11) "يفخر رئيس القسم بما يقدمه أعضاء هيئة

التدريس من إنجازات" بمتوسط حسابي (4.56). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (13) "يرى رئيس القسم في إنجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية" بمتوسط حسابي (4.33). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (10) "يحسن رئيس القسم التعامل مع أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.22) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يفخرون بما يقدمه أعضاء هيئة التدريس من إنجازات، ويرون أنها دعماً لمهامهم الإدارية والتربوية، ويحرصون على التعامل الجيد مع أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل داخل القسم خاصة والكلية عامةً، ويتفق ذلك مع أشار إليه (Spears, 2010) في أهمية قيام القائد الخادم ببناء مجتمع مترابط، وأشار (Wong, Page, 2010) إلى أن القائد الخادم يحرص على الاهتمام بالآخرين، وأشار (Barbuto, Wheeler, 2006) إلى أن القائد الخادم يحترم مشاعر الآخرين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (9) "يتميز رئيس القسم بالوضوح في سلوكه وممارساته" بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (14) "يتقبل رئيس القسم ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي" بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية لديهم وضوح في سلوكياتهم وممارساتهم ولكنهم بحاجة إلى تقبل آراء الآخرين، وأشار (Spears, 2010) إلى أن القائد الخادم يجب عليه الاستماع بانتباه للآخرين، والإنصات لما يقال والتفكير فيما يقال، فهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.

جدول (7)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الإيثار

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
15	يسعى رئيس القسم إلى خدمة الآخرين.	22.2	55.6	22.2	0.0	0.0	4.00	0.67	3	كبيرة
16	يشجع رئيس القسم الآخرين على أن يكونوا مبادرين.	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0	4.33	0.95	1	كبيرة
17	يدرك رئيس القسم أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة.	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	4.11	0.74	2	كبيرة
18	يقوم رئيس القسم بخدمة الآخرين دون أن يتوقع خدمة منهم.	22.2	33.3	33.3	11.1	0.0	3.67	0.95	4	متوسطة
19	ينظر رئيس القسم إلى خدمة الآخرين على أنها مسؤولية إنسانية.	0.0	44.4	55.6	0.0	0.0	3.44	0.50	5	متوسطة
20	يقدم رئيس القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس على احتياجاته الخاصة.	11.1	22.2	33.3	22.2	11.1	3.00	1.16	6	متوسطة
	المجال ككل						3.76	0.69	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الإيثار ككل جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.76) والانحراف المعياري (0.69)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (16) "يشجع رئيس القسم الآخرين على أن يكونوا

مبادرين" بمتوسط حسابي (4.33). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) "يدرك رئيس القسم أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة" بمتوسط حسابي (4.11). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (15) "يسعى رئيس القسم إلى خدمة الآخرين" بمتوسط حسابي (4.00) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يشجعون الآخرين على المبادرة، ويدركون أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة، ويسعون إلى خدمة الآخرين نتيجة وعيهم بأهمية تحقيق ذلك، وأشار جرينلف (Greenleaf, 2002) إلى أن القيادة الأصيلة لا تنشأ عن ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الذاتية، بل عن رغبة أساسية في مساعدة الآخرين، وهي أساس عظمة القائد، وأشار عبد الرسول وعبد السادة (2012) إلى أن إدراك المرؤوسين لخصائص الإيثار في قياداتهم يعزز ثقة المرؤوسين فيها.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (19) "ينظر رئيس القسم إلى خدمة الآخرين على أنها مسؤولية إنسانية" بمتوسط حسابي (3.44). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (20) "يقدم رئيس القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس على احتياجاته الخاصة" بمتوسط حسابي (3.00) وجاءت العبارتان بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى المزيد من المعلومات والمفاهيم حول طبيعة القيادة الخادمة، وقد أكد (Patterson, Redmer, Stone, 2003) على أهمية أن يتبنى القائد الخادم ثقافة حب الغير، وهي ثقافة تعمل على الفهم الحقيقي لحب الغير في كونه لا يعمل من أجل نفسه، بل من أجل الآخرين الذين يحبهم، ومن ثم يضيحي من أجلهم وينبذ الأنانية.

جدول (8)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التمكين

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
21	يهتم رئيس القسم بتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم.	33.3	33.3	22.2	0.0	11.1	3.78	1.24	3	كبيرة
22	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على العمل بشكل جماعي تعاوني.	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0	4.22	0.63	1	كبيرة
23	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة بمفردهم.	0.0	55.6	44.4	0.0	0.0	3.56	0.50	5	متوسطة
24	يعطي رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم.	11.1	44.4	44.4	0.0	0.0	3.67	0.67	4	متوسطة
25	يحترم رئيس القسم الآراء التي يطرحها أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعمل الجامعي.	22.2	55.6	22.2	0.0	0.0	4.00	0.67	2	كبيرة
26	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.	33.3	22.2	11.1	22.2	11.1	3.44	1.43	6	متوسطة
27	يعطي رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل.	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0	3.33	0.67	7	متوسطة
	المجال ككل						3.71	0.69	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن التمكين ككل جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.71)، والانحراف المعياري (0.69) ويتضمن هذا المجال (7) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (22) "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على العمل بشكل جماعي تعاوني" بمتوسط حسابي (4.22). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (25) "يحترم رئيس القسم الآراء التي يطرحها أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعمل الجامعي" بمتوسط حسابي (4.00). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (21) "يهتم رئيس القسم بتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم" بمتوسط حسابي (3.78) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يحرصون على العمل الجماعي ويشجعون عليه، ويحترمون آراء الآخرين، ويهتمون بتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وقد أكد (Spears, 2010) على أهمية دور القائد الخادم في نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (26) "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.44). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (27) "يعطي رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل" بمتوسط حسابي (3.33) وجاءت العبارتان بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة بذل رؤساء الأقسام المزيد من الجهد في التطور الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومنحهم المزيد من الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل وتحقيق الأهداف.

جدول (9)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الاهتمام بالمرؤسين أولاً

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
28	يضع رئيس القسم مصلحة أعضاء هيئة التدريس فوق مصلحته.	11.1	22.2	44.4	22.2	0.0	3.22	0.92	6	متوسطة
29	يبدل رئيس القسم جهداً كبيراً للدفاع عن أعضاء هيئة التدريس.	22.2	33.3	44.4	0.0	0.0	3.78	0.79	2	كبيرة
30	يصغى رئيس القسم لما يقوله أعضاء هيئة التدريس بكل اهتمام.	22.2	66.7	11.1	0.0	0.0	4.11	0.57	1	كبيرة
31	يعمل رئيس القسم على توفير الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	11.1	33.3	55.6	0.0	0.0	3.56	0.69	4	متوسطة
32	يبدل رئيس القسم ما بوسعه لجعل مهمة أعضاء هيئة التدريس أسهل.	33.3	22.2	11.1	33.3	0.0	3.55	1.27	5	متوسطة
33	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على حل المشكلات التي تواجههم.	11.1	44.4	44.4	0.0	0.0	3.67	0.67	3	متوسطة
34	يضعي رئيس القسم ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	0.0	22.2	55.6	22.2	0.0	3.00	0.67	7	متوسطة
	المجال ككل						3.56	0.64	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ككل جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.56) والانحراف المعياري (0.64)، ويتضمن هذا المجال (7) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (30) "يصغى رئيس القسم لما يقوله أعضاء هيئة التدريس بكل اهتمام" بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (29) "يبذل رئيس القسم جهداً كبيراً للدفاع عن أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (33) "يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على حل المشكلات التي تواجههم" بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يصغون باهتمام إلى أعضاء هيئة التدريس، ويبذلون الجهد للدفاع عنهم، ويقدمون لهم المساعدة لحل المشكلات التي تواجههم مما يدعم القيادة الخادمة لديهم، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Spears, 2010) في أن القائد الخادم يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين، والإنصات لما يقال والتفكير فيما يقال، فهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (28) "يضع رئيس القسم مصلحة أعضاء هيئة التدريس فوق مصالحته" بمتوسط حسابي (3.22). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (34) "يضحي رئيس القسم ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.00) وجاءت العبارتان بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى المزيد من المعلومات والمفاهيم حول طبيعة القيادة الخادمة، وأشار عبد الرسول وعبد السادة (2012) إلى أن إدراك المرؤوسين لحكمة القائد يولد الثقة لديهم بقدرته القائد.

جدول (10)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
35	يجعل رئيس القسم تطور أعضاء هيئة التدريس المبني من أولوياته.	11.1	44.4	33.3	0.0	11.1	3.44	1.07	1	متوسطة
36	يحرص رئيس القسم على معرفة أهداف أعضاء هيئة التدريس المهنية.	11.1	44.4	22.2	11.1	11.1	3.33	1.16	3	متوسطة
37	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وتحسين التعليم.	33.3	11.1	33.3	11.1	11.1	3.43	1.35	2	متوسطة
38	يهتم رئيس القسم بالتأكد من أن أعضاء هيئة التدريس حققوا أهداف وظيفتهم.	0.0	33.3	44.4	11.1	11.1	3.00	0.95	5	متوسطة
39	يحرص رئيس القسم على نجاح أعضاء هيئة التدريس أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	11.1	11.1	33.3	33.3	11.1	2.78	1.14	6	متوسطة
40	يزود رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بخبرات العمل التي تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة.	11.1	22.2	44.4	11.1	11.1	3.11	1.11	4	متوسطة
	المجال ككل						3.19	0.99	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ككل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.19) والانحراف المعياري (0.99)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (35) "يجعل رئيس القسم تطور أعضاء هيئة التدريس المهني من أولوياته" بمتوسط حسابي (3.44). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (37) "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وتحسين التعليم" بمتوسط حسابي (3.43). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (36) "يحرص رئيس القسم على معرفة أهداف أعضاء هيئة التدريس المهنية" بمتوسط حسابي (3.33). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يعتبرون التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس من أولوياتهم، ويشجعون أعضاء هيئة التدريس على الإبداع، ويحرصون على معرفة أهدافهم المهنية، وتؤكد هذه النتيجة حاجة رؤساء الأقسام إلى المزيد من المعلومات والمفاهيم حول طبيعة القيادة الخادمة، وقد أكد (Liden, et al., 2008) على أهمية تقديم القائد الخادم الاهتمام الحقيقي للمرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (38) "يهتم رئيس القسم بالتأكد من أن أعضاء هيئة التدريس حققوا أهداف وظائفهم" بمتوسط حسابي (3.00). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (39) "يحرص رئيس القسم على نجاح أعضاء هيئة التدريس أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي" بمتوسط حسابي (2.78). وتؤكد هذه النتيجة أيضاً حاجة رؤساء الأقسام إلى المزيد من المعلومات والمفاهيم حول طبيعة القيادة الخادمة، وقد أشار (Searle, Barbuto, 2011) إلى أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وتعد قيادته بمثابة تعبير عن رغبته في خدمة الآخرين.

جدول (11)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الالتزام بخدمة المجتمع

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
41	يشارك رئيس القسم في الأنشطة المجتمعية.	33.3	33.3	22.2	11.1	0.0	3.89	1.00	2	كبيرة
42	يعمل رئيس القسم على تنظيم برامج مجتمعية.	0.0	77.8	11.1	0.0	11.1	3.56	0.96	4	متوسطة
43	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	33.3	0.0	22.2	33.3	11.1	3.67	1.26	3	متوسطة
44	يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه.	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	4.33	0.48	1	كبيرة
45	يقوم رئيس القسم بحلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.	33.3	22.2	11.1	22.2	11.1	3.44	1.43	5	متوسطة
	المجال ككل						3.78	0.87	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال الالتزام بخدمة المجتمع ككل جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.78) والانحراف المعياري (0.87)، ويتضمن هذا المجال (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (44) "يحرص رئيس القسم على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه" بمتوسط حسابي (4.33) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (41) "يشارك رئيس القسم في الأنشطة المجتمعية" بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (43) "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية يحرصون على إقامة علاقات جيدة مع قادة المجتمع، ويشاركون في الأنشطة المجتمعية، ويشجعون المرؤوسين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع، وأكد (Liden, et al., 2008) على أهمية وجود وعي حقيقي لدى القائد الخادم تجاه خدمة المجتمع.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (42) "يعمل رئيس القسم على تنظيم برامج مجتمعية" بمتوسط حسابي (3.56). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (45) "يقوم رئيس القسم بحلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية" بمتوسط حسابي (3.44) وجاءت العبارتين بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض رؤساء الأقسام يعملون على تنظيم برامج مجتمعية، ويقومون بحلقة وصل بين المرؤوسين والمجتمع المحلي.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

تم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، واختبار (One-Way ANOVA) للفروق، واختبار شيفيه (Scheffe Test) لمعرفة دلالة الفروق، لجميع مجالات القيادة الخادمة، وتوضحها الجداول التالية:

جدول (12)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير النوع

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	ذكور	37	4.11	0.47	2.071	61	0.048
	إناث	26	4.33	0.24			
التصرف بأخلاق	ذكور	37	3.85	0.53	5.258	61	0.0001
	إناث	26	4.54	0.40			

0.549	61	0.603	0.67	3.72	37	ذكور	الإيثار
			0.72	3.83	26	إناث	
0.006	61	2.854	0.64	3.55	37	ذكور	التمكين
			0.68	4.05	26	إناث	
0.0001	61	4.464	0.54	3.33	37	ذكور	الاهتمام بالمؤوسين أولاً
			0.60	4.00	26	إناث	
0.002	61	3.285	1.02	2.92	37	ذكور	مساعدة المؤوسين على التطور والنجاح
			0.66	3.72	26	إناث	
0.0001	61	4.003	0.87	3.50	37	ذكور	الالتزام بخدمة المجتمع
			0.54	4.33	26	إناث	
0.001	61	3.584	0.61	3.57	37	ذكور	الدرجة الكلية
			0.47	4.12	26	إناث	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والمجالات التالية (المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق، التمكين، الاهتمام بالمؤوسين أولاً، مساعدة المؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) وفقاً لمتغير النوع (ذكور- إناث) لصالح الإناث، حيث بلغت قيم "ت" (3.584)، (2.071)، (5.258)، (2.854)، (4.464)، (3.285)، (4.003) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يلاحظن ممارسات القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام بدرجة أكبر من الذكور، وقد أشارت النتائج الخاصة بالسؤال الثاني إلى أن القيادة الخادمة ككل جاءت بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الجنس مثل دراسة الشمري (2019)، ودراسة المشاقبة (2015). وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الجنس مثل دراسة إبراهيم والعريبي (2022)، ودراسة مقابلة (2019).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الإيثار وفقاً لمتغير النوع حيث بلغت قيمة "ت" (3.584) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف النوع حول المجال السابق، مثل حرص رؤساء الأقسام على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة، وإدراك أن خدمة الآخرين جوهر القيادة الخادمة، والسعي إلى خدمة الآخرين.

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	أقل من 5 سنوات	28	4.29	0.42	بين المجموعات	1.36	2	0.68	4.19	0.020
	5- أقل من 10 سنوات	21	4.22	0.35	داخل المجموعات	9.71	60	0.16		
	10 سنوات فأكثر	14	3.92	0.43	المجموع	11.06	62			
	مجموع	63	4.19	0.42						
الإيثار	أقل من 5 سنوات	28	4.41	0.68	بين المجموعات	7.72	2	3.86	17.16	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	4.04	0.06	داخل المجموعات	13.50	60	0.23		
	10 سنوات فأكثر	14	3.50	0.26	المجموع	21.22	62			
	مجموع	63	4.08	0.59						
التمكين	أقل من 5 سنوات	28	4.08	0.68	بين المجموعات	7.89	2	3.94	11.09	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	3.72	0.35	داخل المجموعات	21.32	60	0.36		
	10 سنوات فأكثر	14	3.17	0.69	المجموع	29.21	62			
	مجموع	63	3.76	0.69						
التصرف بأخلاق	أقل من 5 سنوات	28	4.36	0.26	بين المجموعات	21.21	2	10.61	74.87	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	3.29	0.21	داخل المجموعات	8.50	60	0.14		
	10 سنوات فأكثر	14	3.07	0.67	المجموع	29.71	62			
	مجموع	63	3.71	0.69						
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	أقل من 5 سنوات	28	4.07	0.53	بين المجموعات	13.89	2	6.94	36.61	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	3.24	0.42	داخل المجموعات	11.38	60	0.19		
	10 سنوات فأكثر	14	3.00	0.15	المجموع	25.27	62			
	مجموع	63	3.56	0.64						
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	أقل من 5 سنوات	28	3.83	0.51	بين المجموعات	23.77	2	11.88	19.44	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	2.89	0.49	داخل المجموعات	36.69	60	0.61		
	10 سنوات فأكثر	14	2.33	1.38	المجموع	60.45	62			
	مجموع	63	3.19	0.99						
الالتزام بخدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	28	4.30	0.42	بين المجموعات	27.22	2	13.61	41.87	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	3.87	0.54	داخل المجموعات	19.51	60	0.33		
	10 سنوات فأكثر	14	2.60	0.83	المجموع	46.73	62			
	مجموع	63	3.78	0.87						
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	28	4.19	0.41	بين المجموعات	12.09	2	6.05	30.35	0.0001
	5- أقل من 10 سنوات	21	3.61	0.33	داخل المجموعات	11.95	60	0.20		
	10 سنوات فأكثر	14	3.08	0.63	المجموع	24.04	62			
	مجموع	63	3.75	0.62						

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول

الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات وفقاً لمتغير الخبرة، حيث تراوحت قيم "ف" بين (4.19) و(74.87)

ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المهارات المفاهيمية	أقل من 5 سنوات	0.069	0.375**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.305	
	10 سنوات فأكثر			
الإيثار	أقل من 5 سنوات	0.364**	0.906**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.541**	
	10 سنوات فأكثر			
التمكين	أقل من 5 سنوات	0.361	0.916**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.555**	
	10 سنوات فأكثر			
التصرف بأخلاق	أقل من 5 سنوات	1.071**	1.285**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.214	
	10 سنوات فأكثر			
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	أقل من 5 سنوات	0.833**	1.071**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.238**	
	10 سنوات فأكثر			
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	أقل من 5 سنوات	0.944**	1.500**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.555	
	10 سنوات فأكثر			
الالتزام بخدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	0.433**	1.700**	
	5- أقل من 10 سنوات		1.266**	
	10 سنوات فأكثر			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.582**	1.107**	
	5- أقل من 10 سنوات		0.525**	
	10 سنوات فأكثر			

(**) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الخبرة، وكان اتجاه الفروق كالتالي: وجود فروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات لصالح (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5- أقل من 10 سنوات) حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات عدا (المهارات المفاهيمية، التمكين) لصالح (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات عدا (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) لصالح (5- أقل من 10 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة أكثر وعياً من ذوي الخبرة الطويلة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام، وقد

انعكس ذلك على استجاباتهم، وقد أشارت النتائج الخاصة بالسؤال الثاني إلى أن القيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المشاقبة (2015) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الخبرة مثل دراسة إبراهيم والعريبي (2022)، ودراسة مقابلة (2019).

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	محاضر	7	4.67	0.00	بين المجموعات	5.10	4	1.28	12.40	0.0001
	مدرس	14	4.17	0.52	داخل المجموعات	5.96	58	0.10		
	أستاذ مساعد	14	4.50	0.17	المجموع	11.06	62			
	أستاذ مشارك	21	3.94	0.32						
	أستاذ دكتور	7	3.83	0.00						
	مجموع	63	4.19	0.42						
الإيثار	محاضر	7	4.75	0.00	بين المجموعات	3.59	4	0.90	2.95	0.027
	مدرس	14	4.00	0.78	داخل المجموعات	17.63	58	0.30		
	أستاذ مساعد	14	3.94	0.19	المجموع	21.22	62			
	أستاذ مشارك	21	4.04	0.68						
	أستاذ دكتور	7	4.00	0.00						
	مجموع	63	4.08	0.59						
التمكين	محاضر	7	3.33	0.00	بين المجموعات	4.48	4	1.12	2.63	0.043
	مدرس	14	4.08	0.61	داخل المجموعات	24.73	58	0.43		
	أستاذ مساعد	14	4.00	0.17	المجموع	29.21	62			
	أستاذ مشارك	21	3.56	0.99						
	أستاذ دكتور	7	3.67	0.00						
	مجموع	63	3.76	0.69						
التصرف بأخلاق	محاضر	7	4.71	0.00	بين المجموعات	16.71	4	4.18	18.64	0.0001
	مدرس	14	4.21	0.22	داخل المجموعات	13.00	58	0.22		
	أستاذ مساعد	14	3.64	0.07	المجموع	29.71	62			
	أستاذ مشارك	21	3.29	0.78						
	أستاذ دكتور	7	3.14	0.00						
	مجموع	63	3.71	0.69						
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	محاضر	7	4.00	0.00	بين المجموعات	7.39	4	1.85	5.99	0.0001
	مدرس	14	3.79	0.52	داخل المجموعات	17.88	58	0.31		
	أستاذ مساعد	14	3.43	0.30	المجموع	25.27	62			
	أستاذ مشارك	21	3.62	0.81						
	أستاذ دكتور	7	2.71	0.00						
	مجموع	63	3.56	0.64						
مساعدة المرؤوسين على التطور	محاضر	7	4.00	0.00	بين المجموعات	17.84	4	4.46	6.07	0.0001
	مدرس	14	3.50	0.52	داخل المجموعات	42.62	58	0.74		

					المجموع	0.09	3.58	14	أستاذ مساعد	والنجاح
						1.40	2.72	21	أستاذ مشارك	
						0.00	2.33	7	أستاذ دكتور	
						0.99	3.19	63	مجموع	
0.001	5.81	3.34	4	13.36	بين المجموعات	0.00	4.80	7	محاضر	الالتزام بخدمة المجتمع
			58	33.37	داخل المجموعات	0.10	3.90	14	مدرس	
		0.58	62	46.73	المجموع	0.62	4.00	14	أستاذ مساعد	
						1.19	3.33	21	أستاذ مشارك	
						0.00	3.40	7	أستاذ دكتور	
						0.87	3.78	63	مجموع	
						0.00	4.32	7	محاضر	
						0.47	3.95	14	مدرس	
0.003	4.61	1.45	4	5.80	بين المجموعات	0.19	3.87	14	أستاذ مساعد	الدرجة الكلية
			58	18.24	داخل المجموعات	0.87	3.50	21	أستاذ مشارك	
		0.32	62	24.04	المجموع	0.00	3.30	7	أستاذ دكتور	
						0.62	3.75	63	مجموع	
						0.00	4.32	7	محاضر	
						0.47	3.95	14	مدرس	
						0.19	3.87	14	أستاذ مساعد	
						0.87	3.50	21	أستاذ مشارك	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تراوحت قيم "ف" بين (2.63) و(18.64) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (16)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	محاضر	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
المهارات المفاهيمية	محاضر	0.500**	0.166	0.238**	0.238**	
	مدرس	0.333	0.222	0.333		
	أستاذ مساعد	0.666**	0.555**			
	أستاذ مشارك	0.111				
الإيفاء	أستاذ دكتور	0.750	0.812**	0.708	0.750	
	محاضر	0.000	0.062	0.041		
	مدرس	-0.062	-0.104			
	أستاذ مساعد	0.041				
التمكن	أستاذ مشارك	0.750	0.666	-0.222	-0.333	
	محاضر	0.416**	0.083	0.527**		
	مدرس	0.333	0.444			
	أستاذ مساعد	-0.111				
التصرف بأخلاق	أستاذ دكتور	1.571**	1.071**	1.428**	1.571**	
	محاضر	1.071**	0.571**	0.928**		
	مدرس	0.500	0.357			
	أستاذ مساعد					

0.142				أستاذ مشارك	
				أستاذ دكتور	
1.285**	0.380	0.571	0.214	محاضر	الاهتمام بالمؤوسين أولاً
1.071**	0.166	0.357		مدرس	
0.714	0.190			أستاذ مساعد	
0.904**				أستاذ مشارك	
				أستاذ دكتور	
1.666**	1.277**	0.416	0.500	محاضر	مساعدة المؤوسين على التطور والنجاح
1.666	0.777	0.083		مدرس	
1.250	0.861			أستاذ مساعد	
0.388				أستاذ مشارك	
				أستاذ دكتور	
1.400**	1.466**	0.800	0.900	محاضر	الالتزام بخدمة المجتمع
0.500	0.566	-0.100		مدرس	
0.600	0.666			أستاذ مساعد	
-0.066				أستاذ مشارك	
				أستاذ دكتور	
1.024**	0.823**	0.451	0.373	محاضر	الدرجة الكلية
0.651	0.449	0.076		مدرس	
0.571	0.370			أستاذ مساعد	
0.201				أستاذ مشارك	
				أستاذ دكتور	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وكان اتجاه الفروق كالتالي: وجود فروق بين محاضر وأستاذ مساعد بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات عدا الإيثار والتمكين لصالح محاضر، ووجود فروق بين محاضر وأستاذ مشارك بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات عدا الإيثار والتمكين والاهتمام بالمؤوسين أولاً لصالح محاضر، ووجود فروق بين محاضر ومدرس حول المهارات المفاهيمية لصالح محاضر، ووجود فروق بين محاضر وأستاذ مساعد حول الإيثار والتصرف بأخلاق لصالح محاضر. ووجود فروق بين مدرس وأستاذ مساعد حول التصرف بأخلاق لصالح مدرس، ووجود فروق بين مدرس وأستاذ دكتور حول التمكين والتصرف بأخلاق لصالح مدرس، ووجود فروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك حول المهارات المفاهيمية لصالح أستاذ مساعد، ووجود فروق بين أستاذ مشارك وأستاذ دكتور حول الاهتمام بالمؤوسين أولاً لصالح أستاذ مشارك. وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المسمى الوظيفي الأقل أكثر وعياً فيما يتعلق بواقع القيادة الخادمة، وترتبط هذه النتيجة إلى حد كبير بالفروق الخاصة بالخبرة حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأقل والمتوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي مثل دراسة كل من: مقابلة (2019)، المشاقبة (2015)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم والعريمي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

- التأكيد على أهمية استخدام القيادة الخادمة لدى القادة في مؤسسات التعليم العالي لدورها في تحقيق العديد من الأهداف، وانعكاس ذلك على بيئة العمل.
- أن يتقبل رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معهم في الرأي.
- أن ينظر رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية إلى خدمة الآخرين على أنها مسؤولية إنسانية.
- أن يقدم رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية احتياجات أعضاء هيئة التدريس على احتياجاتهم الخاصة.
- أن يعطي رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية أعضاء هيئة التدريس صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم.
- أن يشجع رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية أعضاء هيئة التدريس على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.
- أن يعطي رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية أعضاء هيئة التدريس حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل.
- أن يضع رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية مصلحة أعضاء هيئة التدريس فوق مصالحهم.
- أن يضيء رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية ببعض مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس.
- أن يجعل رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية تطور أعضاء هيئة التدريس المهني من أولوياتهم.
- أن يحرص رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية على معرفة أهداف أعضاء هيئة التدريس المهنية.
- أن يشجع رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وتحسين التعليم.
- أن يشجع رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية أعضاء هيئة التدريس على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
- أن يقوم رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بحلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.

الدراسات والبحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة كما يلي:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الخادمة مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، دوران العمل.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد والعريبي، وليد بن فايل بن راشد (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears model)، *المجلة العربية للتربية النوعية*، مصر، 6(21)، 92-59.
- أرمسترونج، ميشيل (2001). إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً. ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع.
- آل كروش، صالح رشيد ومطر، ليث علي (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، 20(76)، 109-83.
- البداح، محمد بن خالد (2009). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، خلال الفترة 22-23 مارس.
- خوجة، زينة (2020). القيادة الخادمة ودورها في التقليل من الإخلال الوظيفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الذياب، عبد الرحمن سعد (2009). متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة، ورقة عمل مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، خلال الفترة 22-23 مارس.
- سالم، فؤاد ومخامرة، محسن والدهان، أميمة ورمضان، زياد (2009). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ط9، عمان: مركز الكتب الجامعي.
- الشمري، راضي تركي عذبي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، فلسطين، 3(8)، 19-1.
- العبد السلام، خالد بن صالح (2008). *القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية*. الرياض: مكتبة جرير.
- عبد الله، درون فريدون (2019). دور القيادة الخادمة في تحقق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1)، 278-227.
- عبد الرسول، حسين علي وعبد السادة، ميثاق هادف (2012). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، *المؤتمر العلمي السادس، أهمية*

- إستراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، نوفمبر.
- العجمي، نوف (د.ت). ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دارالعلوم، بحث غير منشور.
- العمرى، عبد الرحمن بن ظافر (2021). أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للتربية النوعية*، مصر، 5(17)، 1-17.
- الفقعاوي، هاني فؤاد سلمان (2019). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- المشاقبة، فيحاء محمد الدخيل (2015). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- مصطفى، إيمان محفوظ والسيد، محمود محمد (2015). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، (1)، 104-146.
- مقابلة، محمد قاسم (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية*، مصر، 35(5)، 282-313.
- المنقاش، سارة عبد الله (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، *رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود، (28)، 35-54.
- نجم، عبود نجم (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ياسر، حيدر عبد الحاكم (2018). القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة القادسية، الأردن.
- Allen, G.P., Moore, W.M., Moser L.R., Neill, C.K., Sambamoorthi, U., Bell, H.S. (2016). The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80 (7), 113- 140.
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2005). Scale development and construct clarification of servant leadership, *Group & Organization Management*, Vol. (31), No. (3), p. 300-326.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Teacher as servant: A parable*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (2017). *What is servant as leadership*, Available online at: www.greenleaf.org.

- Gungor, S.K. (2016). The prediction power of servant and ethical leadership behaviors of administrators on teachers' job satisfaction, *Universal Journal of Educational Research*, 5(4), 1180-1188.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*, The global study of 62 societies, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc. Hoy.
- Hunter, C. (2004) *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*, New York: Crown Business.
- Hunter, C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York: Crown Business.
- Ice, L. (2016). A servant leadership impact on employee psychological capital: what is the relationship of employee's perception of their manager's servant leader behaviors on their reported psychological capital?, *Eric*, EJ1099787.
- Joseph, E.E., Winston, B.E. (205). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, *Leadership & Organization Development journal*, 26(1/2), 6-22.
- Laub, J. A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*, *School of Leadership Studies*, Regent University, Retrieved from: http://www.strandtheory.org/images/Laub_-_Defining_Servant_Leadership.pdf
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *Leadership Quarterly*, 19(2), pp. 161-177.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), p. 161-177.
- Maureen, H. (2012). The Cross- cultural leader: the application of servant leadership theory in the international rontext, *Journal of international Business and cultural studies*, (19), 1-20.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model, *Unpublished doctoral dissertation*, Regent University, USA.

- Patterson, K., Redmer, T.A., Stone, A.G. (2003). Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders - the move from good to great, *Unpublished Master's Thesis*, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership, *Global Virtue Ethics Review*, 5(3).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*, 13th ed., Pearson Education, Inc.
- Russell, R.F., Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Sarkus, D.J. (1996). Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice, *Professional Safety*, No. (41), p. 26-32.
- Searle, T.P., Barbuto, J.E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. (45), No. (2), p. 402-424.
- Serrat, O. (2009). *Exercising Servant Leadership, knowledge solutions*, 63, Asian Development Bank, Retrieved from: <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/exercising-servant-leadership.pdf>.
- Spears, L. (2002). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (17), No. (7), p. 33-45.
- Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), p. 25-30.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wong, P.T., Page, D. (2010). Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile, *Paper presented at the Regent University Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA.