

The role of servant leadership in improving the performance of the Education Department in Bisha Governorate, Kingdom of Saudi Arabia

Abdullah Saeed Salim AlHarthy

College of Business || University of Bisha || KSA

Abstract: This study aimed to identify the reality of the relationship between servant leadership and performance improvement in the Education Department in Bisha Governorate. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach, The study reached a set of results, the most important of which are: that the reality of servant leadership in the Education Department in Bisha Governorate came to a high degree, and the reality of performance in the Education Department in Bisha Governorate came to a medium degree, and that the relationship between servant leadership and performance improvement in the Education Department in Bisha Governorate was medium. The study recommended the necessity of the director's interest in the Education Department to put the staff's vision within the goals and objectives of the organization in the Bisha governorate, and to follow fair procedures in dealing with workers, develop workers' skills according to modern scientific methods, and encourage the presentation of innovative and new ideas to improve administrative work in Bisha governorate.

Keywords: servant leadership – improving – performance – education administration in bisha governorate.

دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية

عبد الله سعيد سليم الحارثي

كلية الأعمال || جامعة بيشة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة، وواقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة متوسطة، وأن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدير في إدارة التعليم بوضع رؤية الموظفين ضمن أهداف وغايات المنظمة بمحافظة بيشة، وإتباع إجراءات عادلة في التعامل مع العاملين، وتنمية مهارات العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة، والتشجيع على تقديم أفكار مبتكرة وجديدة لتحسين العمل الإداري بمحافظة بيشة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة – تحسين الأداء – إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

المقدمة.

رغم كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة

في بيئات العمل، وهناك مؤشرواشرح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا توائم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغزارة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب عليها (غالي ودهلير، 2015، ص2).

إن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية تجاه خدمة الآخرين بشكل أولي، ومن ثم يتبعها قوى دافعة للقيادة بفعل ما، ومن ثم تنمو الخيارات الواعية الناتجة عن تلك القوة الدافعة بجذب الأفراد تجاه القيادة، بهدف التحقق من كون الأفراد العاملين في المنظمة والمنظمة والمجتمع قد أصبحت لديهم الخبرة والحكمة التي تمكنهم من التحول من الحالة التي يكونون فيها مخدومين في المنظمة إلى خادمين لغيرهم فيها، وهذا يختلف بشكل محوري مع أنماط القيادة الأوتوقراطية (Lubin, 2001, p65).

ويرتبط الأداء دائماً بالمستقبل كما أن للأداء معنيين أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني، والأداء يعبر عن مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن عملية التنفيذ والخبرات والمهارات المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية العاملين في المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وكفاءة. (محمود، 2018، ص 120)

لذا يسعى البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، وما ينتج عن ذلك من آثار.

مشكلة البحث:

الشخص الذي يعمل في منصب بقيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين، يوجد الكثير من أساليب ونظريات القيادة، ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه الجميع كمصدر فريد لنجاح عملية القيادة.

وتوضح الدراسات الحديثة أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيل بسبب مدير غير ناجح وغير كفء، وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون لشركة نفسها وإنما يتركون الرئيس (Hunter, 2004, p66).

كما تؤكد بعض الدراسات على عدم إدراك المديرين لأهمية خدمة التابعين، قلة اهتمام المديرين بمدى تأثير سلوك التواضع على التابعين، عدم قدرة الموظفين على مواجهة مشاكل العمل بسبب عدم وجود دعم كافٍ من الرؤساء المباشرين، عدم تقديم الرئيس المباشر الخدمة للموظفين عند تعرضهم للمشاكل الوظيفية أو العائلية، شعور العاملين بعدم القدرة على تحمل مسئولية اتخاذ قرارات هامة متعلقة بالعمل عند غياب الرؤساء المباشرين وذلك يرجع جانب منه لعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بعملهم، عدم وجود نظام إدارة أداء واضح في المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء (الغامدي، 2014، ص4).

لذلك تعد القيادة الخادمة أحد أهم أنماط القيادة التي تركز على التابعين، فالقائد الخادم يركز على كيفية مساعدة التابعين في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، كما أنه يختلف عن القادة الآخرين من حيث تركيزه على تطوير وتنمية التابعين حيث يرى أنها من أولوياته (Carter and Baghurst, 2014, 453).

ومما سبق، فيمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم القيادة الخادمة، وأهميتها، وخصائصها وأبعادها؟
- 2- ما مفهوم الأداء وأهميته وأبعاده؟
- 3- ما واقع تطبيق القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؟

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (المؤهل العلمي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (المسمى الوظيفي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (عدد سنوات الخبرة).

أهداف البحث:

أهداف البحث الرئيسية: يعتبر الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

الأهداف الفرعية وهي:

- 1- التعرف على مفهوم القيادة الخادمة، وأهميتها، وخصائصها وأبعادها.
- 2- التعرف على مفهوم الأداء وأهميته وأبعاده.
- 3- التعرف على واقع تطبيق القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية.

تتمثل الأهمية العلمية لتلك الدراسة فيما يلي:

- أ- المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالات القيادة الخادمة.
- ب- الكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة بين كل من القيادة الخادمة وتحسين الأداء.

● الأهمية التطبيقية.

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في:

- يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في معرفة المعايير التي يوجد بها انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي وضع سياسات من شأنها أن ترفع من نسبته.
- مساعدة القيادات بالمؤسسات محل الدراسة على فهم طبيعة تأثير القيادة الخادمة في تحسين مستوى الأداء.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- الحدود البشرية والمكانية: يتم تطبيق الدراسة على العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1442هـ

مصطلحات البحث:

- القيادة الخادمة Servant Leadership

- عرفها عبد السلام (2009) بأنها: " نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يري مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة "
- وعرفها أبو فراس (2016) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل "
- ويقصد بالقيادة الخادمة في البحث الحالي: "نمط قيادي يركز على التابعين، من حيث خدمة، تطوير، تنمية التابعين، بداخل كل شخص وتطويرها وإدارتها بالطريقة المثلى للارتقاء بالأشخاص بالمنظمة والوصول إلى تحسين مستوى الأداء."

- الأداء Performance

- يعرف بأنه: قيام الأفراد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعين الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسئول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجيه عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطنة التنظيمية (الحراشة، 2011، ص 16).
- ويعرف الأداء بأنه: جهد منظومي متواصل يهدف إلى إحداث تغيير في بيئات التعلم وفي الظروف الأخرى المتصلة به، وهدفه النهائي تحقيق الأهداف التربوية بصورة أكثر فعالية" (MacGilchrist, 2004, 32).
- ويعرف الأداء في البحث الحالي بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها وذلك لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2- الدراسات السابقة والإطار النظري.

2-1- عرض البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة وتحسين الأداء.

يتضمن هذا المبحث مجموعة من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي؛ وذلك للاستفادة من هذه الدراسات، وإظهار أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين البحث الحالي، وقد تم توزيعها لمحورين هما: عرض البحوث والدراسات السابقة؛ ثم التعليق عليها من حيث التشابه والاختلاف، والاستفادة منها.

يتم عرض البحوث والدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم:

- دراسة (الراجحي، إلهام نايف، 2021) بعنوان: القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (2953) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (481) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (المحبة والاهتمام بالآخرين، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين، الإيثار، التواضع)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة) للمعلمات.
- دراسة (الغضباني، ريم عبد الرحمن، 2021) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة قوامها (223) موظفًا من الإداريين بمستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة-التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة-التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة وبالنسبة للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة (المعاينة، 2017) بعنوان: على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة من اجمال فوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة، وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبها لنظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (11, 3) وهو

يمثل درجة متوسطة من الرضا، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الاسعار الموجود واعطاء الادارة اهتمام اكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين وشارك العاملين في الدورات والندوات.

- دراسة (Gregory, 2016) بعنوان: أوجه التشابه بين الذكاء العاطفي والقيادة بالخدمة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه التشابه بين الذكاء العاطفي والقيادة بالخدمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لتحقيق أغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط قوى بين القيادة الخادمة وبين الذكاء العاطفي، فالعلاقة التكاملية بين كلا من القيادة الخادمة والذكاء العاطفي يمكن دمجهما في برنامج قيادي إداري لتطوير وتحسين المهارات والكفاءات القيادية.

- دراسة (عطا الله، 2015) بعنوان: دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي بالمستشفيات الجامعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد التطوير الذاتي للعاملين.

- دراسة (متعب، 2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كذلك تمثلت عينة الدراسة في عدد من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. تم توزيع (75) استمارة استبيان على أفراد العينة. تم استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة الاستجابة (81%). حددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية فريق العمل. جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزئين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخص فاعلية الفريق. تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية، كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، لإثبات صحة الفرضيات آنفة الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية. تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له من تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة وكذلك حاجة المجالس المحلية لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

- دراسة (شيخ السوق، 2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحث المنهج التجريبي والاستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت فيا لوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة

القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق:

- يتشابه البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات كدراسة (المعاينة، 2017) ودراسة (Gregory, 2016)، ودراسة (عطالله، 2015)، ودراسة (متعب، 2015)، ودراسة (الغانم، 2017) ودراسة (الشمري، 2009).

أوجه الاختلاف:

- يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في مجتمع وعينة البحث، حيث سيطبق على العاملين في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، وذلك عكس البحوث والدراسات السابقة.
- يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في أنه يبحث عن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

أوجه التفرد:

- يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في أنه يعد البحث الأول من نوعه في حدود علم الباحث الذي تناول موضوع عن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في ندرة البحوث التي تناولت موضوع البحث بصفة عامة.

أوجه الاستفادة:

يستفيد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، ومعرفة مدى أهمية هذه المشكلة، وفي تعريف أدبيات البحث ومصادره، وسيستفيد منها في بناء الاستبانة، وفي استخدام الاساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجها.

2-1-2- القيادة الخادمة، مفهومها وأهميتها، وخصائصها وأبعادها.

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة:

وقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة حيث عرفها (Hale and Fields, 2007) بأنها التركيز على التابعين، حيث يكون القائد الخادم أكثر تركيزاً حول تلقى التابعين للتقديرات المناسبة مقابل إنجازاتهم عوضاً عن تلقى الأوسمة والجوائز لنجاحه، حيث يسعى جاهداً إلى بناء بيئة يمتلك فيها التابعين حق التعبير، في بعض الحالات قد يقوم القائد الخادم بعمل تضحيات شخصية لتأمين مشاركة، رفاهية، وإنجازات تابعيه.

بينما عرف كلا من (Carter and Baghurst, 2014) القيادة الخادمة بأنها فلسفة قيادية، تعالج الاهتمامات الأخلاقية، تجارب العملاء، ومشاركة الموظفين بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها، حيث يتحد كلاً من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضوعية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال القيادية المتعلقة بقيادة إدارة التعليم بمحافظه بيشة والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف إدارة التعليم بمحافظه بيشة.

ثانياً: أهمية لقيادة الخادمة:

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على استيعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي، حيث أصبح في عالمنا مجالاً أكبر للتنافسية والعولمة، وذلك بسبب التطورات والتكنولوجية والالكترونية الهائلة، بالإضافة إلى تنامي التنافسية بين الدول في هذا الكثير من المجالات ومنها الإبداعية (الديرية، 2017). إن أهمية القيادة الخادمة تتجلى حين ظهور نتائجها الإيجابية والتي تمثلت فيما يلي (حلي، 2016):

1- الأهمية على مستوى المؤسسة.

ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.

2- الأهمية على مستوى التابعين.

وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

3- الأهمية على مستوى المجتمع.

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

ثالثاً: السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة.

لا يمكن أن ينجح نمط القيادة الخادمة إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، وهذا ما يمتاز به القيادة الخادمة عن غيره، ووفقاً لما جاء به ستارات (Starrat, 2004) فإن المفاهيم التي تبناها جرين ليف في هذا الشأن هي مفاهيم جديدة من نوعها، ويتحتم على القائد الخادم التدقيق في ما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر هذه النظرية تندرج الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يجب على القائد التحلي بها، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

كما وتشدد مبادئ القيادة الخادمة على الأهمية الكبرى للسمات الشخصية والمعتقدات أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة، وهو ما يظهر في كتابات جرين ليف، بدءاً من المقال الشهير الذي كتبه وحتى مؤلفاته التي نشرت بعد وفاته (Russell & Stone, 2002).

كما وأشار عبد الرحمن (2014) إلى أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

- الخصائص الشخصية. ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقفها وتوجهاته بناءً عليها.
- الخصائص الموجهة نحو الأتباع. ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتمكينهم وتطويرهم.
- الخصائص الموجهة نحو المهمات. ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وتركز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.
- الخصائص الموجهة نحو العمليات. ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

كما وذكر زوهار (Zohar, 2002) العديد من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها الفرد يتم تأهيله إلى مرتبة القائد الخادم وهي:

- الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب.
- المشاركة الفعالة.
- الإحساس بالمسئولية.
- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح.
- القناعة بأن النشاط والمحاولة والتجربة في إطار العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراءً له.

رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة.

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلق بموضوع القيادة الخادمة قام كل من وأين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008م بتطوير نموذج للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي (Henderson & Wayne, 2003):

1- المهارات المفاهيمية.

وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

2- التمكين.

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

5- التصرف بأخلاق.

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

6- المعالجة العاطفية.

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

7- الالتزام بتطوير المجتمع.

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

2-3- تحسين الأداء مفهومه وأهميته وأبعاده.

تمهيد.

شهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أُطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية وكان الأداء وتطويره محوراً رئيساً من محاور اهتمامها، لذلك يُعد تحسين الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها؛ وذلك على مستوى الفرد بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، ومع زيادة عدد المؤسسات وتعدد أعمالها ووظائفها وزيادة عدد العاملين بهذه المؤسسات، وتشابك حاجاتهم وطموحاتهم، أصبحت هناك حاجة ملحة لتحسين أداء المنظمة بالمؤسسات.

1- مفهوم الأداء: performance

يعرف بأنها: قيام الأفراد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعين الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسئول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجيه عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطنة التنظيمية (الحراشة، 2011، ص 16).

ويعرف بأنه: جهد منظومي متواصل يهدف إلى إحداث تغيير في بيئات التعلم وفي الظروف الأخرى المتصلة به، وهدفه النهائي تحقيق الأهداف التربوية بصورة أكثر فعالية" (MacGilchrist, 2004, 32).

وهو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العاملين بأداء مهامهم وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفهداوي، 2002، ص 37).

ويعرف الأداء إجرائياً في البحث الحالي بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ وذلك لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

2- أهمية الأداء للمنظمة.

تكمن أهمية الأداء للمنظمة من خلال تمثيله مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يحتوى على جميع المنطلقات الإدارية على دلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، وتظهر أهميته بوضوح من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء، ويعدّ الأداء محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة (المغربي، 2006، ص 97).

3- أبعاد الأداء للمنظمة.

يرى البعض أن أبعاد الأداء للمنظمة هي كمية العمل وتعبير عن مخرجات الأداء وحجمه وكميته، وجودة العمل وتعبير عن دقة الإنجازات التي تتحقق من الأداء، ودرجة الثقة أو الاعتمادية على الفرد، والقدرة على الانسجام مع الآخرين، والعناية أو الحرص على أداء العمل؛ وهو يعبر عن مدى الالتزام بالحضور إلى العمل في المواعيد وحضور الاجتماعات المختلفة، والمعرفة بالعمل، وهي الإلمام بكافة المسؤوليات الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب الإلمام بالتوقعات الوظيفية من الغير كالرؤساء وزملاء العمل، ثم القدرة على التخطيط (العامري، 2015، ص 101)، حينئذٍ تتضح مجموعة من الأبعاد لهذا الأداء وتخضع بعض هذه العناصر لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة من هذه الأبعاد على وجه الخصوص أو مكونات للأداء الإداري وهي (مشهور، 2010، ص 90):

- أ- الموظف: وهو يعبر عما يملكه الموظف من معرفة السلوك ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع والتي تساعد على مواجهة متطلبات وتحديات الوظيفة، من عناصر التغذية الراجعة كجزء منها وهي تتضمن نوعية العمل وتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ب- الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلاله وهي تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، بالإضافة إلى المثابرة والثوق؛ وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ج- كمية العمل المنجز وكيفية أدائه: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز وهي تشمل نتيجة العمل الذي يصل إليه الموظف من خلال إنجازه للوصول إلى الأهداف التي تتطلبها الوظيفة.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة و أهداف الدراسة الحالية، ويبني هذا المنهج على: دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفي من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبات الجامعات أو المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر على الدراسة الميدانية من خلال استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

مجتمع البحث.

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الحكومي فرع الإدارة في بيشة، والبالغ عددهم (103) مفردة، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 1442هـ / 2021 م.

عيّنة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الحصر الشامل على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (103)، من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

متغيرات البحث:

يمكن توضيح متغيرات البحث في:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في " القيادة الخادمة" ويتمثل في مفهومها، وأهميتها، وأبعادها تعرف القيادة الخادمة بأنها: الأعمال القيادية المتعلقة بقيادة إدارة التعليم بمحافظة بيشة والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف إدارة التعليم بمحافظة بيشة المنبثقة من أهداف رؤية المملكة 2030م.

وتتمثل أهمية القيادة الخادمة في تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين والخطط والتصورات والقراءات المستقبلية للمؤسسة، تولى الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم، تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظيفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.

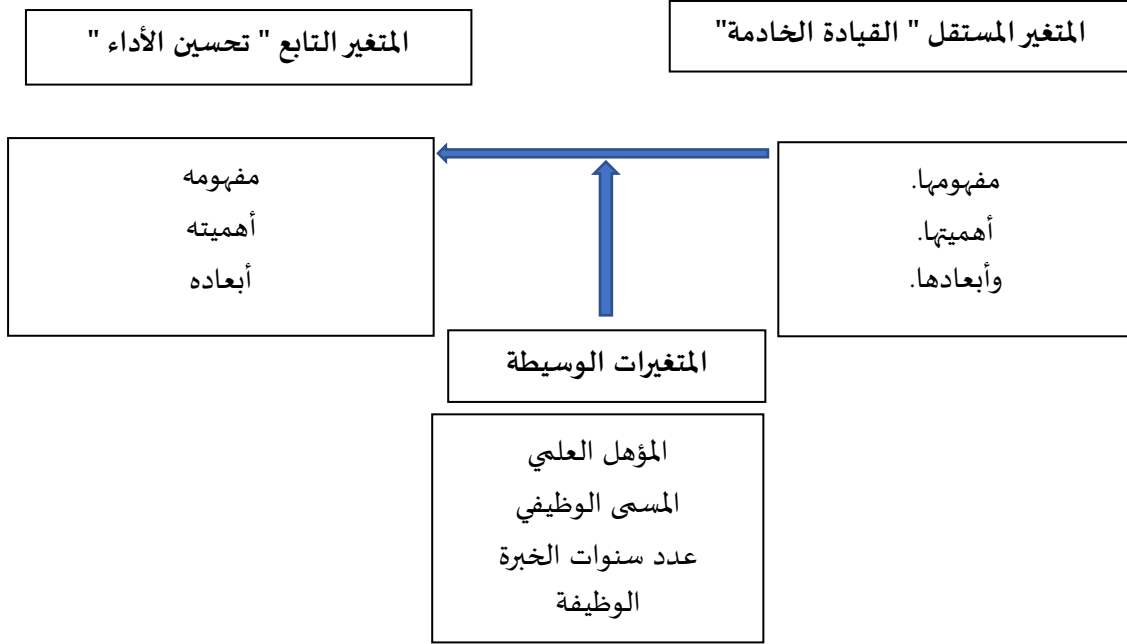
وتتمثل أبعادها في (التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق).

2- المتغير التابع: ويتمثل في " تحسين الأداء" مفهومه وأهميته وأبعاده.

يعرف الأداء بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ وذلك لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل أهميته في (زيادة قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها وقدرتها على تحويل الموارد إلى منتجات، تطوير الموارد البشرية من مديريين وإداريين وفنيين،

تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة)، وتمثل أبعاده في (الموظف، الموقف، كمية العمل المنجز وكيفية أدائه).

3- المتغيرات الوسيطة: تتمثل في: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة. يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في النموذج الموضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث

النموذج من إعداد الباحث

تحديد أدوات جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية في جمع البيانات كالتالي:

1- المصادر الثانوية:

قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والتي تغطي موضوع هذا البحث وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب القيادة الخادمة وتحسين الأداء.

2- المصادر الأولية: قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة بعد عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للإفادة من ملحوظاتهم، ثم قام الباحث بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

أداة جمع البيانات الأولية.

وصف الاستبيان وخطوات بناءه:

اتبع الباحث الخطوات التالية في اعداد اداة الدراسة:

1- الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع البحث بما في ذلك الكتب والابحاث.

- 2- إعداد الاستبيان بصورتها الأولية بحيث تكون من محورين هما:
المحور الأول: واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة وكانت الفقرات (15فقرة)
المحور الثاني: واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة وكانت الفقرات (10فقرة)
- 3- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لأبداء الرأي حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم في ضوء ذلك تعديل صياغة بعض الفقرات.

طرق تحليل البيانات المتبعة.

ولقياس هذه المتغيرات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك حُسبت المقاييس الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean": وذلك للتعرف إلى متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة للمحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- 5- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات أفراد الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- 7- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من فروض العلاقة للدراسة.
- 8- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 9- معاملات الارتباط الجزئي للتحقق من فروض العلاقة الجزئية للدراسة.
- 10- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

أداه الدراسة ومراحل تصميمها:

نظراً لطبيعة الدراسة والوقت المتاح لإجرائها، وطبيعة البيانات المراد جمعها، وبناءً على منهج الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، ومن المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن توجهات المشرف العلمي، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:.

الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين، في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-عدد سنوات الخبرة).

الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة ويتكون من محورين على النحو التالي:

- 1- المحور الأول: واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، ويحتوي على (15) عبارة من رقم (1-15).
 - 2- المحور الثاني: واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، ويحتوي على (10) عبارة من رقم (1 إلى 10).
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الأساليب الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Sciences Statistical Package for) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- الانحراف المعياري "standard deviation" للتعرف على مدى انحراف إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكذلك أبعاد هذه المحاور.

كما استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له العبارة، وكذلك معرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة.

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية.

في هذا البند توجد دراسة لتوزيع مفردات العينة حسب فئات المتغيرات الشخصية، ومن ثم الحصول على تكرارات في هذه الفئات وبالتالي النسبة المئوية لهذه التكرارات.

1- المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	26	25.2%
بكالوريوس	62	60.1%

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
13.5%	14	ماجستير
100%	103	المجموع

بناءً على الجدول السابق وجد أن (25.2%) من العينة مؤهلهم العلمي ثانوي، في حين أن و (60.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (13.5%) مؤهلهم العلمي ماجستير، واتضح من ذلك أن العينة الأكبر كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
16%	16	مراقب
2%	2	أمين مكتبة
2%	2	مساعد تخطيط
26%	26	إداري
49%	49	موظف حكومي
2%	2	مدير إدارة
2%	2	موظف علاقات عامة
1%	1	سكرتير
1%	1	سكرتير الرئيس العام
1%	1	مكتب الرئيس العام
100%	103	المجموع

بناءً على الجدول السابق وجد أن (16%) من العينة كان مراقب، و (2%) من العينة كان أمين مكتبة و (2%) من العينة كان مساعد تخطيط، و (26%) من العينة كان إداري، و (49%) من العينة كان موظف حكومي، و (2%) من العينة كان مدير إدارة، و (2%) من العينة كان موظف علاقات عامة، و (1%) من العينة كان سكرتير معالي الشيخ، و (1%) من العينة كان سكرتير الرئيس العام، و (1%) من العينة كان مكتب الرئيس العام، واتضح من ذلك أن النسبة الأكبر من العينة كان موظف حكومي.

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة بالجامعة
38%	38	أقل من 5 سنوات
32%	32	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	103	المجموع

بناءً على الجدول السابق وجد أن (38%) من العينة كانت أقل من 5 سنوات و (32%) من العينة كانت من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و (33%) من العينة كانت أكثر من 10 سنوات، واتضح من ذلك أن النسبة الأكبر من العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالإدارة كانت أقل من 5 سنوات.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يضحى مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بمصالحه الشخصية لتلبية احتياجاتي.	4.38	0.82	0.86	مرتفعة جداً
2	يعطيني مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة الحرية في معالجة الحالات الصعبة.	4.37	0.81	0.85	مرتفعة جداً
3	يهتم مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بمصالحه قبل مصالحه.	4.34	0.71	0.83	مرتفعة جداً
4	يسعى مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة إلى عدم خداع العاملين من أجل تحقيق منفعة لنفسه.	3.52	0.92	0.76	مرتفعة
5	يتحدث مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة عن إنجازات موظفيه أكثر من التحدث عن إنجازاته.	3.42	0.65	0.73	مرتفعة
6	يسعى مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة إلى عدم المبالغة في تقدير مزاياه.	3.41	1.06	0.72	مرتفعة
7	يهتم مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بتمجيد الآخرين عن تمجيد ذاته.	3.21	1.01	0.64	متوسطة
8	يستشير مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة التابعين عندما يكون غير قادر على الوصول إلى الإجابات اللازمة.	3.21	0.93	0.64	متوسطة
9	ينصب اهتمام مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة على إنجازاته وإنجازات التابعين أيضاً.	3.15	0.71	0.63	متوسطة
10	يظهر مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة التواضع في سلوكه.	2.94	0.79	0.58	متوسطة
11	يسعى مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة إلى التوفيق بين رؤيتي ورؤية المنظمة.	2.52	0.77	0.56	متوسطة
12	يشجعي مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة على المشاركة في تحديد وتطوير رؤية مشتركة للمنظمة.	2.46	1.08	0.54	منخفضة
13	يتشارك الموظفون مع المدير في كتابة رؤية واضحة ومحددة للمنظمة.	2.45	1.06	0.52	منخفضة
14	يسألني مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة عما اعتقده عن الاتجاه المستقبلي الذي يجب أن تمضي فيه المنظمة.	2.34	1.05	0.46	منخفضة
15	يهتم مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بأن توضع رؤية الموظفين ضمن أهداف وغايات المنظمة.	2.32	0.99	0.44	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.42	1.10	0.73	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة مرتفعة في الفقرات (1-6) إذ تراوحت النسبة من (86% إلى 72%) وكانت الدرجة متوسطة في الفقرات (7 - 11) إذ تراوحت

النسبة بين (64% إلى 56%) وكانت الدرجة منخفضة في الفقرات (12 - 15) إذ تراوحت النسبة بين (54% إلى 44%).

أما بالنسبة للنسبة للدرجة الكلية فقد كانت الدرجة (كبيرة) حيث كانت النسبة (73%).

- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة. جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

م	العبارة	المتوسطات	%	الدرجة
1	تدريب العاملين على العمل بروح الفريق.	3.584	0.74	مرتفعة
2	إتباع إجراءات عادلة في التعامل مع العاملين.	3.576	0.71	مرتفعة
3	إعادة النظر بشكل مستمر في المعايير المتعلقة بتقييم الأداء للعاملين.	3.349	0.64	متوسطة
4	الاهتمام بتنمية مهارات العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة.	3.345	0.61	متوسطة
5	تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة وجديدة لتحسين العمل الإداري.	3.343	0.59	متوسطة
6	تشجيع العاملين على التنمية المهنية الذاتية.	2.342	0.57	متوسطة
7	تبني أساليب إدارية تقلل من بيروقراطية الأداء الإداري.	2.342	0.55	متوسطة
8	تبني أساليب جديدة لتحفيز المتميزين من العاملين.	2.341	0.54	متوسطة
9	تحديث اللوائح والتشريعات المؤسسة للعمل.	2.318	0.37	منخفضة
10	توفير الرعاية الصحية للعاملين.	2.315	0.33	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.2923	0.57	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن درجة مجال واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، مرتفعة في الفقرات (1-2) إذ تراوحت النسبة من (74% إلى 71%) وكانت الدرجة متوسطة في الفقرات (3 - 8) إذ تراوحت النسبة بين (64% إلى 54%) وكانت الدرجة منخفضة في الفقرات (9 - 10) إذ تراوحت النسبة بين (37% إلى 33%). أما بالنسبة للنسبة للدرجة الكلية فقد كانت الدرجة (متوسطة) حيث كانت النسبة (57%).

- جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة المجال الكلي للعلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

م	فقرات المجال الكلي	المتوسطات	%	الدرجة
1	واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.	3.42	0.73	كبيرة
2	واقع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.	3.29	0.57	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.66	0.59	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، كانت (متوسطة) حيث كانت النسبة المئوية (59%).

وبتحليل معامل ارتباط بيرسون للتحقق من فروض العلاقة للدراسة تبين الآتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

وللتحقق من صحة تلك الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T test) والقيمة الاحتمالية، وتبين وجود ارتباط بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (المؤهل العلمي).

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (المسمى الوظيفي).

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، وبين تحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، تُعزى إلى (عدد سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة تلك الفرضيات الفرعية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) test والقيمة الاحتمالية، وتبين وجود ارتباط بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة تُعزى إلى (المؤهل العلمي)، (المسمى الوظيفي)، (عدد سنوات الخبرة).

التوصيات والمقترحات.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية في مجملها إلى الآتي:
- 1- أنواع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة.
 - 2- أنواع الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة متوسطة.
 - 3- أن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، كانت متوسطة. لذلك وفي ضوء نتائج البحث، فإن الدراسة توصي بما يلي:
 - 1- يجب أن يهتم مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بأن توضع رؤية الموظفين ضمن أهداف وغايات المنظمة.
 - 2- يجب أن يشجعي مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة على المشاركة في تحديد وتطوير رؤية مشتركة للمنظمة.
 - 3- يجب أن يتشارك الموظفين مع المدير في كتابة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للمنظمة.
 - 4- يجب أن يسعى مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة إلى عدم خداع العاملين من أجل تحقيق منفعة لنفسه.
 - 5- يجب أن يهتم مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة بمصالح العاملين قبل مصالحه.
 - 6- يجب أن يتحدث مدير إدارة التعليم بمحافظة بيشة عن إنجازات موظفيه أكثر من التحدث عن إنجازاته.
 - 7- يجب إتباع إجراءات عادلة في التعامل مع العاملين.
 - 8- يجب إعادة النظر بشكل مستمر في المعايير المتعلقة بتقييم الأداء للعاملين.
 - 9- الاهتمام بتنمية مهارات العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة.
 - 10- تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة وجديدة لتحسين العمل الإداري.
 - 11- تبني أساليب إدارية تقلل من بيروقراطية الأداء الإداري.
 - 12- تبني أساليب جديدة لتحفيز المتميزين من العاملين.
 - 13- وجود ارتباط بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
 - 14- وجود ارتباط بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة تُعزى إلى (المؤهل العلمي)، (المسمى الوظيفي)، (عدد سنوات الخبرة).

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية.

- إبراهيم، منى عمر (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، السعودية.
- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي (2017). القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (4): 137-160.
- احمد، حنان (2006): المحاسبة وعلاقتها بتقويم جودة الاداء المدرسي من منظور تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد (2) 4 يوليو.
- جلاب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، حسين محمد (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر.
- حلبي، منال (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلمها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الديرية، لانا فوزي فهد (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الراجحي، إلهام نايف (2021): القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج9، ع2.
- سادلر، فيليب (2008). القيادة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبد الرحمن، طارق عطية (2014). الرضا الوظيفي للعاملين في نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، 55 (1)، 55-63.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة.
- علاقي، عبد القادر مدني (2015): إدارة الموارد البشرية، الرياض، خوارزم العلمية للنشر.
- غالي، محمد أحمد، ودهليز، خالد عبد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.
- الغامدي، بندر (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الغضبانى، ريم عبد الرحمن (2021): أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مج3، ع 19.
- محمود، السيد إمام (2018): أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع.
- مرسى، عزالدين (2014): النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الكتب.

- المعشر، فاتن سعيد سالم (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): "الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المنصورة، المكتبة العصرية.
- المنير، عبد الرحيم علي (2006): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضى والصفات الشخصية دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني، الرياض.
- نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- النشاش، فاطمة محمود عوض (2013). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية.

- Carter, D. and Baghurst, T. (2013). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. Journal of Business Ethics, 124 (3), 453-464.
- Girard, S. H. (2000). Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Super Intendants, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, USA.
- Hale, J. and Fields, D. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. Leadership, 3 (4), 397-417.
- Hunter, J. C. (2004). The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. New York: Crown Business.
- Lind Say, Alan, W. (2000) Institutional Performance in High Education the Efficiency Dimension Review of Education Research, Summer- Vol-52-No.
- Lubin, K. A. (2001). Visionary Leader Behavior and their congruency with servant leadership characteristics. Dissertation Abstracts Online retrieved 2015. DAI-A62 (08).
- MacGilchrist, B., Myers, K. & Reed, J. (2004). The intelligent school. Thousand Oaks: Sage Publications.P32.
- Milligan, D. (2003). Examination of leadership Practices of Alabama Public School Super Indents Identified as Servant Leaders. Doctoral Dissertation, University of Alabama, USA.
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A theoretical Model. Doctoral Dissertation, Regent University, USA.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal, Vol (23), No. (3), PP 145-157.
- Sousa, M. and Van Dierendonck, D. (2015). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. Journal of Business Ethics, 1-13.

- Spears, L, C (1996). Reflection on Robert K. and servant-leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol (17), No. (7), PP 33-45.
- Spears, L, C (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol (1), No. (1), PP 25.30.
- Starrat, R. (2004). Ethical Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zohar, D. (2002). Servant Leadership and rewiring the corporate brain. InL: [http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant Leadership-and-Rewiring_the_Corporate-brain](http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant_Leadership-and-Rewiring_the_Corporate-brain)