



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



مهارات القيادة الخادمة وعلاقتها بأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية
بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية

إعداد

أ/ غادة بنت صالح الفيصل

باحثة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية،
جامعة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) الجزء (الأول) أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، كذلك الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، وطُبق هذا البحث على عينة مكونة من (٨٣) مدير ومديرة بالمدارس الثانوية بمنطقة حائل، واستخدمت الباحثة استبيان مهارات القيادة الخادمة (إعداد/الباحثة)، واستبيان الحكمة (إعداد/عواجي ٢٠٢١). وفي التحليل الإحصائي للبيانات اعتمدت الباحثة على المتوسط الوزني ومعامل ارتباط بيرسون، وكشفت نتائج البحث عن أن المتوسط الوزني الكلي لمهارات القيادة الخادمة ولأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل مرتفع، كما وجدت علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، وتم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات التربوية والمقترحات البحثية.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الخادمة، أبعاد الحكمة، مديري المدارس.



Abstract:

The research aimed at identifying the level of servant leadership skills and dimensions of wisdom among secondary school principals, as well as Discovering the relationship between servant leadership skills and dimensions of wisdom among secondary school principals in Hail Governorate. Research was applied on a sample of (83) secondary school principals in Hail Governorate, Saudi Arabia. The researcher used Servant leadership skills questionnaire prepared by the researcher and wisdom questionnaire prepared by (Awagi, 2021). In the statistical analysis of the data, the researcher relied on weighted average and Pearson correlation coefficient. The Results of the Research indicated That a the overall average of servant leadership skills and dimensions of wisdom among secondary school principals in Hail governorate is high, as well as a positive, statistically significant relationship between servant leadership skills and dimensions of wisdom among secondary school principals in Hail governorate. The results were discussed and interpreted in the light of the theoretical framework and previous studies. in the light of the research results, some educational recommendations and research suggestions were presented.

Key words: servant leadership skills, wisdom, School Principals.

المقدمة:

نالت القيادة اهتمام العديد من الباحثين التربويين باعتبارها العمود الفقري للمؤسسات التربوية في العصر الحديث، ويعد القائد هو حجر الأساس الذي يبنى عليه نجاح عمليات التطوير؛ والذي يعتمد على توافر العناصر والمحددات التي تنظم علاقات القائد بمنسوبي المؤسسة التي يقودها. ويتطلب علم الإدارة من القائد أن يستخدم أساليب من شأنها توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية المزمعة والاستفادة من قدرات منسوبي المؤسسة لدفع العمل الجاد.

وأفاد (القبلي وعناية، ٢٠١٧، ص ٣) أن المؤسسات تستطيع أن تحقق أهدافها عندما تتوفر لها قيادات إدارية ذات كفاءة وتتصف بالمبادرة والابداع وتركز على العمل الميداني. وأفاد روسيل (Russell, 2001, p. 81) بأن خصائص القيادة تتمثل في الرؤية والمصادقية والثقة والخدمة والقوة والريادة وتقدير الآخرين وتمكينهم.

ويحتاج مدير المدرسة بوصفه قائداً إلى صلاحيات تُستمد من التَّعيين الرسمي، وتلك الصلاحيات تُعطيه الحق في توزيع المهام على المعلمين ومتابعتهم وتوجيههم وتقويمهم، وبذلك يتولى كل معلم مسؤولية تنفيذ تلك المهام، فالصلاحية هي إحدى قوى الارتباط ذات تأثير كبير في المدرسة، وعن طريقها يتم تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن التعاون البناء المثمر والعمل المنظم (الحريري، ٢٠٠٦).

وتعمل القيادة الخادمة على إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين والمهمة الأولى للقائد الخادم هي تلبية احتياجات أتباعه وتشجيعهم على تحسين قدرتهم باستثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة (Spears, 2005)، ولا يقتصر دور القائد الخادم على خدمة أتباعه فقط بل العمل على خدمة المؤسسة التي يعمل بها من خلال بناء علاقات قوية وآمنة وسليمة بين العاملين داخل المؤسسة (Dierendonk & Patterson, 2010).

وتعد القيادة الخادمة أحد نماذج القيادة التي تركز على الأبعاد العاطفية والأخلاقية للقائد (Reed, Vidaver-Cohen, Colwell, 2011) ان القيادة الخادمة كنمط قيادي

تهتم برفاهية المرؤوسين اكثر من اهتمامها بتمجيد القائد، وتؤكد على المساهمة الاجتماعية حيث تعتبرنمط القيادة الاكثر تأثيرًا وجاذبية (Hale & Fields, 2007)، كما تسعى إلي خلق بيئة متماسكة بين المرؤوسين تؤدي إلي تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات. (Searle & Barbuko, 2011, p.110)، وتتميز بالعديد من المميزات منها الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم على النمو والنجاح والابداع، والقيام بالخدمة والتواصل مع الآخرين. (Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008)

وأشارت جابر (٢٠٢٢) إلى أن من أهم مرتكزات القيادة الخادمة أنها تقوم علي مبدأ هام وهو الخدمة أولاً، مع ضرورة التزام القيادات المدرسية بالتنمية المهنية للمعلمين، من أجل العمل علي بناء مجتمع مهني قائم على أسس وقواعد علمية سليمة.

وكشفت دراسة دراسة جاكسون (Jackson, 2010) عن أن من أهم الممارسات المهنية للقيادة الخادمة التي يقوم بها مدراء المدارس بشكل إيجابي والتي تنم عن أبعاد القيادة الخادمة هي: التواصل، وإلهام القيادة، وخدمة الآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان، وأشار لدبيتر (Ledbetter, 2003) إلى أن من سمات القائد الخادم رعاية الناس وتشجيعهم وأن يكون لديه ولاء ويعمل على بناء فرق العمل وأن يكون لديه التزام تنظيمي ويحترم منصب أو منزلة الآخرين على مستوى المنظمة.

وترى الباحثة سمات القائد ومدير المدرسة الخادم قد ترتبط بحكمته حيث تعد الحكمة من المتغيرات التي لها دورًا محوريًا في تشكيل فاعلية الفرد، كما أنها ترصد وتبلور مهارات اتخاذ القرار لديه وتؤثر فيها، كما أن الحكمة أكثر عمقاً من المعرفة وأبقى أثراً من الخبرة.

وقد تزايد الاهتمام بدراسة الحكمة في العقدين الماضيين في الثقافة الغربية، ومازالت في مرحلة مبكرة، وتعد الحكمة أفضل صور التكامل بين الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارات والخبرات وتوظيفها من أجل تحقيق الصالح العام وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح الآخرين والصالح العام، وتتأثر الحكمة بكل من العمر والمهنة وسياق المهنة والبيئة الداعمة. (عبد الجواد، ٢٠١٥)

في حين أفاد أردليت (Ardlet, 2003) إلى أن الحكمة تتضمن ثلاثة أبعاد هي: البعد المعرفي: يُشير إلى قدرة الفرد على فهم الحياة وجواهر الطبيعة الإنسانية بشكل أعمق، والبعد التأملي: يُشير إلى تطور للبعد المعرفي في الفهم العميق للحياة بدون تشوية الواقع، والبعد الوجداني: يتضمن الانفعالات الإيجابية نحو الآخرين ونحو الأحداث المُحيطة.

ويتسم الفرد الحكيم بالفطنة وسرعة البديهة ويقدم الحلول الموضوعية والمختلفة للمشكلات ولديه مدى واسع من المعارف والمعلومات المعقدة، كما يمتلك خبرات عملية غزيرة ويستفيد من خبراته السابقة ويفهم أمور الحياة فهماً جيداً ويتسم بدرجة مرتفعة من اليقظة العقلية ويقدر الطبيعة الإنسانية ويتسم بالاتزان الانفعالي وينجح في حل الصراعات الشخصية ويتمتع بالرحمة. (صادق، ٢٠١٠).

وعلى الجانب الآخر وفي بعض جامعات المملكة العربية السعودية كشفت نتائج دراسة (الشمري، ٢٠١٩) عن أن درجة ممارسة أعضاء رؤساء الأقسام للقيادة للخادمة مرتفعة، كذلك كشفت نتائج دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) عن أن درجة ممارسة القيادة للخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن مرتفعة في جميع أبعاد القيادة للخادمة. بينما في مدارس المملكة العربية السعودية كشفت نتائج دراسة (الشايح والمطيري، ٢٠١٩) عن أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة للخادمة متحققة بدرجة كبيرة. فهل ستوجد علاقة بين مهارات القيادة للخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية؟

مشكلة البحث: Reasearch Problem

توجد بعض المشكلات التي تعاني منها القيادة التربوية حالياً والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحده، والاعتماد على العمل الفردي، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وضعف المشاركة في صنع القرارات من قبل العاملين، هذا بالإضافة إلى وجود النزعة التسلطية لدى بعض المديرين في إدارة شؤون المدرسة (هاشم وغنيم والفواخري، ٢٠٢٢).

وكشفت نتائج دراسة (الشريف، ٢٠١٧) عن أن الأساليب القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة تتحو صوب الفردية التي تتبلور في شخص المدير بوصفه قائداً منفرداً للمدرسة يعمل جاهداً على التثبيت بالسلطوية ويخشى فقدانها إذا ما منح العاملين معه الاهتمام خشية ظهورهم كقادة وأن النمط القيادي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي هو النمط التسلطي.

كذلك كشفت نتائج دراسة (على، ٢٠١٥) عن أن مديري المدارس الثانوية العامة يواجهون العديد من المشكلات الناجمة عن انخفاض وعيهم بالأنماط الإدارية الحديثة بالرغم من التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة، التي تشجب هذه الأنماط وتدعو إلى تبني أنماط تتلاءم مع المستجدات التربوية العالمية.

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة الآتية:

- س١- ما مستوى مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل؟
- س٢- ما مستوى أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل؟
- س٣- ما العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل؟

أهداف البحث: Research Objectives

- ١- التعرف على مستوى مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية ف بمنطقة حائل.
- ٢- التعرف على مستوى أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل.
- ٣- الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل.

أهمية البحث: Research Significance

تظهر أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

١. قد تُمهد الدراسة الحالية لأبحاث مستقبلية تبحث أثر مهارات القيادة الخادمة على أداء مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية.

٢. قد تفتح الدراسة آفاقاً لاستخدام أدوات قياس تهتم بتقصي متغيرات حديثة لدى مديري المدارس مثل مهارات القيادة الخادمة.
٣. قد تُسهم نتائج الدراسة في إحداث نقلة نوعية في مخرجات الميدان التربوي بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك بتوجيه أنظار السادة المعنيين بالإدارة المدرسية إلى أهمية مهارات القيادة الخادمة.
٤. قد تُساعد الدراسة الحالية في تعميق فهم السادة مديري المدارس للعلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة.

مصطلحات البحث: Research Terms

- ١- **مهارات القيادة الخادمة:** تعرفها الباحثة بأنها مجموعة مهارات قيادية تتسم بالفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية وتتمثل في: (مهارة الاهتمام العاطفي- مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي- المهارات العقلية- مهارة تمكين المرؤوسين- مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور- مهارة التصرف بأخلاق)
- ٢- **الحكمة:** تعرفها الباحثة بأنها مفهوم متشابك الأبعاد ينطوي على القدرة على إصدار التفكير العميق وإصدار الأحكام الجيدة واتخاذ القرارات العقلانية وحل المشكلات والقدرة على التنظيم الذاتي وتقديم النصح البناء للآخرين وتوجيههم وإدراك ما هو قيم للفرد وللآخرين.
- ٣- **مدير المدرسة الثانوية:** تعرفه الباحثة بأنه الفرد المنوط به تخطيط وتصميم وتنفيذ وإدارة جميع الأنشطة المدرسية الصفية وغير الصفية بغية تحقيق الأهداف التربوية المزمعة، من خلال مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور وتوثيق العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء مجتمع المدرسة الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

أدبيات البحث: Review of Literature

أولاً: مهارات القيادة الخادمة:

بداية لقد حظيت القيادة - ولا تزال تحظى - باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين والمهتمين بهذا المجال؛ نظراً لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويبدو

ذلك جلياً في عدد الكتب والدراسات والأبحاث العلمية التي تحمل عنوان القيادة ولا شك أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها يعتمد بشكل رئيس على القيادة (هاشم وغنيم والفواخري، ٢٠٢٢). ويتفوق مدخل القيادة الخادمة على مداخل القيادة الأخرى؛ لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الشخصية الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المؤسسة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي للقيادة الخادمة يكون قد تحقق (بني مصطفى، ٢٠١٤).

كما تأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، وتمنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتشجعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم بيئة آمنة وداعمة، كما تدعم بينهم العمل بروح الفريق في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية، وينعكس هذا إيجاباً على سلوكياتهم فيصبحوا أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً في البيئة المدرسية (Stewart, 2017).

وتؤثر القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي بصورة إيجابية تجعل العاملين أكثر إيجابية في بيئة العمل، ويقومون بالواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف، كما يكونوا أكثر التزاماً تنظيمياً، وينخفض معدل إحساسهم بالإجهاد في العمل، علاوة على أنهم يشعرون بالفخر والانتماء والولاء للمؤسسة، ويحققون مستويات مرتفعة من الإنجاز في العمل (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2010).

وعرف شان وماك (Chan, Mak, 2014) القيادة الخادمة بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتركز على إشباع الرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وتطوير انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل.

في حين عرفها مركز القيادة الخادمة (Center fo Servant Leadership,) (2022) بأنها القيادة التي تركز على أن القائد هو الذي يخدم أولاً ولديه شعور طبيعي بأن خدمة التابعين وتلبية احتياجاتهم لها أولوية قصوى؛ لكي يصبحوا أكثر حكمة واستقلالية

واستعدادًا لخدمة الآخرين وعليه يستطيع قيادتهم بسهولة ويسر وسلاسة ومن ثم التأثير عليهم ومساعدتهم وتمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

وعرفتها جابر (٢٠٢٢) بأنه أحد المداخل الحديثة للقيادة يركز فيها مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة في المقام الأول على خدمة المعلمين داخل المدرسة من خلال الأبعاد السبعة لنموذج ليدن وآخرون (الاهتمام العاطفي، وإحداث قيمة للمجتمع المحلي، والمهارات الفكرية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النجاح، وضع المرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق) الأمر الذي ينعكس على المناخ المدرسي بالإيجاب، وسيادة روح العمل الجماعي والمشاركة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

والقائد الخادم هو قائد فوق العائدة يقود بفعالية فريق العمل ويعمل كفرد منهم، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف والتعامل بجدية مع كافة القضايا والمشكلات في بيئة العمل، ويتأمل ويتفكر جيداً في كافة الممارسات التي يقوم بها (Moll & 2017 Kretzschmar).

ومن الخصائص الأساسية المتفق عليها والتي يتمتع بها القائد الخادم: (الرؤية الواضحة والتمكين، والريادة، والخدمة، والنمذجة، وتقدير الآخرين، والثقة، والاستقامة، والنزاهة، والتسيير، والمقدرة). كما يوجد بعض الخصائص الثانوية والتي تتمثل في: (الاتصال والإصغاء، والتأثير، وتعزيز وتشجيع الآخرين، والمصادقية، والإقناع. (عبد الرسول وعبد السادة، ٢٠١٢، ص ٢٤٢)

كما أن من خصائص القائد الخادم أنه لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في التمجيد أو التعظيم بل يسعى لتطوير التابعين، ويعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، كذلك يشجع قيام التابعين بالمبادرات دون انتظار لضعف بعض القادة أحياناً، علاوة على أنه يسعى إلى تمييز إنجازات التابعين دون انتظار الأوسمة وإقامة الحفلات والمناسبات لتقدير نجاحاتهم والاحتفال بها، وأخيراً يقدم التضحيات للحفاظ على توحيد التابعين مع مباركة إنجازاتهم(ندا، ٢٠١٢، ص ٣٧١).

وأفاد دينيس (Dennis, 2004) بوجود خمسة خصائص أساسية للقائد الخادم

وهي:

- **الحب:** الحب في القيادة الخادمة يشمل الرعاية الحقيقية لأعضاء الفريق كبشر وجعلهم يشعرون بأهميتهم وإنهم صادقون كبشر وهذا ما يؤدي إلى توحيد الفريق وفعاليته.
- **التمكين:** ويتعلق بالإنصات الجيد وجعل الأتباع يشعرون بأهميتهم مع التركيز على تقدير فريق العمل للحب والمساواة بين الجميع.
- **الرؤية:** تعمل الرؤية على دفع أداء الفريق باعتبار أن القائد الخادم هو بمثابة الوكيل عن المؤسسة.
- **التواضع:** أي إبداء الاحترام للأتباع وإبداء الشكر والإمتنان للفريق.
- **الثقة:** أي الاعتماد والثقة بأعضاء الفريق مع تهيئة البيئة الملائمة لفريق العمل.

وتسعى القيادة الخادمة إلى (العبرية، ٢٠١٧) التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية، وسلطة المركز، موضحاً أنماط ونماذج قيادية جديدة، كما تسعى إلى تشجيع العمل التعاوني بروح الفريق، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتعزيزهم ضمن إطار أخالقي إنساني يعمل بتزامن على الارتقاء بهأداء المنظمة، ونوعيتها إنتهاجها مع العتناء بهالعاملين، والاهتمام بهم، كذلك خدمة التابعين بحيث يكونوا فيما بعد أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتشجيعهم وتحفيزهم، ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممن لديهم الاستعداد، والميل للخدمة، كذلك تسعى إلى إحداث التوازن في حياة الأفراد بين القيادة وخدمة الآخرين، كما تعمل على استثمار المواقف لممارسة أدوار قيادية فيها؛ لتكون المحصلة النهائية من تلك الحركة هي تحسين حياة الأفراد ومن ثم دفع مستوى مؤسساتهم.

وللقيادة الخادمة عدة أبعاد تتمثل في العقلانية والحكمة، والحرية والاستقلال الذاتي، والإيثار، والمعالجة، والتخطيط المقنع، والتنظيم الإداري المتميز، وتقديم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية (Hayden, 2011, p.5). وتقوم القيادة الخادمة على أساس أن القائد عندما يقود الأتباع يخدمهم ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين؛ فإن القادة

الذين يسعون لإنجاح القيادة الخادمة يكونوا من نمط القادة الذين يميلون للخدمة أولاً أي لديهم الإستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين، ويبدو الأمر للوهلة الأولى غريباً عندما يقال أن القائد خادم، لكن الواقع الموضوعي الذي يتجلى من ذلك يجعل هذا المفهوم أكثر تجسيداً لواقع القيادة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية العاملة (نجم، ٢٠١١، ص ١٠٣).

وفي ذات السياق أفاد باترسون (Patterson, 2003) بأن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية القيادات الخادمة، ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات والقضايا التنظيمية الأخرى؛ إذ أن هذا النوع من القيادة تبني على أساس سلوكيات والاتجاهات تتميز بنوع من التواضع والفضائل وأخلاقيات العمل.

وأشارت جابر (٢٠٢٢) أن أهمية القيادة الخادمة تتجلى في معاملة مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والعاملين داخل المدرسة، حيث أنهم يهتمون بالعاملين، ويقدمون المعلومات والدعم اللازمين لهم من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، كما أنهم يحفزون المعلمين على الابتكار والإبداع.

ويرى كلاً من: (Bass, 2000)؛ (Liden & et. Al, 2008)؛ (Cerit, 2010)؛ (Dierendonck, 2011)؛ (Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2013) أن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة تكمن من خلال ما يلي:

- دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق تحسين المستمر.
- المساعدة على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم.
- تشجيع التابعين على التعلم والنمو والابداع، وبالتالي بناء القيادات المستقبلية.
- المساعدة في الحصول على نتائج إيجابية للمؤسسة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل.

- المساعدة في تحويل المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تتميز بتشجيع التعاون و فرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كل المستويات في المنظمة.

وأجريت العديد من الدراسات في مهارات القيادة الخادمة حيث هدفت دراسة جاكسون (Jackson, 2010) إلى تقصي العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات الديموغرافية، وكذلك فحص تصورات وممارسات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) قائد ببعض مدارس المناطق الحضرية بإنجلترا، ومن أهم ما كشفت النتائج أن ما يقرب من ٣٠% من العينة تم تصنيفهم كقادة خادمين، ولا توجد فروق كبيرة في التصورات الذاتية للقيادة الخادمة بين مديري المدارس تبعاً لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)، كذلك بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وبين مديري المدارس الأمريكية الأفريقية، والقوقازيين، أو غيرهم. ومن أهم الممارسات المهينة للقيادة الخادمة التي يقوم بها مدراء المدارس بشكل إيجابي والتي تنم عن أبعاد القيادة الخادمة هي: التواضع، وإلهام القيادة، وخدمة الآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان.

وهدف دراسة (عبد الرسول وعبد السادة، ٢٠١٢) إلى تحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء بالعراق، وقد كشفت النتائج وجود علاقة أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والثقة بالقيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين يسهم في تعزيز ثقة المرؤوسين بقدراته ومعارفه وبالتالي نجاحه المهني والقيادي.

كما هدفت الدراسة دراسة (عبد الفتاح وأبوسيف، ٢٠١٦) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية ببعض المدارس بمصر وذلك من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٩) معلم ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة؛ مما ولد لديهم فراغاً من المعلومات حول رأي المجتمع في المدرسة، كما كشفت النتائج عن أن توافر

قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على المعلمين العاملين فيها، وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم المهني وتحقيق أهداف المدرسة.

وسعت دراسة (ابن طالب، ٢٠١٨) إلى تقصي درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) معلماً، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً.

في حين هدفت دراسة (الشايح والمطيري، ٢٠١٩) إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية، كذلك الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة متحققة بدرجة كبيرة، كما وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب.

كما هدفت دراسة (الشمري، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة أعضاء رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة مرتفعة، وأن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية، وفي المرتبة الثانية بعد التمكين، وفي المرتبة الثالثة بعد الانتباه للمرؤوسين أولاً، كذلك وجدت فروق دالة إحصائياً في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة تبعاً

لمتغير النوع لصالح الذكور، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المستوى العلمي.

وتناولت دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بجامعة حفر الباطن، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) عضو هيئة تدريس، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن مرتفعة في جميع أبعاد القيادة الخادمة، كما كشفت نتائج الدراسة وجود دالة إحصائية في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص والجنس والوظيفة.

هدفت دراسة (هاشم وغنيم والفواخري، ٢٠٢٢) إلى توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية للقيادة الخادمة من حيث (نشأتها - أهدافها - أهميتها - أبعادها - خصائصها - آليات وأساليب تطبيقها - المميزات - العيوب)، وتحليل واقع القيادة بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال دراسة اللوائح والقوانين والأدبيات والدراسات السابقة، وتم عرض مجموعة من المقترحات لتطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة وتحديد آليات تطبيقها من أجل الإفادة منها في تطوير القيادات بالمدارس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود بعض المشكلات التي تعاني منها القيادة بالتعليم الثانوي والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحده، والاعتماد على العمل الفردي، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وضعف المشاركة في صنع القرارات من قبل العاملين، هذا بالإضافة إلى وجود النزعة التسلطية لدى بعض المديرين في إدارة شئون المدرسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة، وتوعية مديري المدارس والعاملين معهم بخصائص، وأبعاد القيادة الخادمة من خلال تصميم برامج تدريبية مناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وكذلك التركيز على عقد الندوات والمحاضرات للمديرين، والمعلمين لتوضيح أهمية القيادة الخادمة، وقدرتها الفائقة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وداعم لجميع العاملين داخل المدارس.

وأخيراً هدفت دراسة السواكير (٢٠٢٢) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مادبا للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (٤٥٣) معلماً ومعلمة وكان عدد الذكور (٩٣٤) وعدد الإناث (١٩٩)، وكشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، مع التأكيد على عدم حصول أي بعد من أبعاد القيادة الخادمة، وأي بعد من أبعاد التميز التنظيمي على مستوى مرتفع حسب المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا ثقافة الخدمة لكل بين العاملين في المدرسة، وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

يتضح من خلال فحص الدراسات السابقة أن جميع الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية لم تهتم بنقصى مستوى مهارات القيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم بل بحثتها من وجهة نظر المعلمين كما في دراسة (ابن طالب، ٢٠١٨) ودراسة (الشايح والمطيري، ٢٠١٩) ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما في دراسة (الشمري، ٢٠١٩) ودراسة (عقيلات، ٢٠١٩)، كذلك لا توجد دراسة سابقة جمعت بين مهارات القيادة الخادمة والحكمة.

ثانياً: الحكمة:

لقد ذكرها الله سبحانه وتعالى الحكمة في كتابه العزيز في قوله تعالى ﴿يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً﴾.

كما قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (سورة النحل، الآية ١٢٥).

وارتبط مفهوم الحكمة تاريخياً بالقيادة، فالقادة يجذبون أتباعهم من خلال رؤيتهم الجيدة للحياة وقدرتهم على تجسيد هذه الرؤية مما يجعل هؤلاء الأتباع يمشون على

خطاهم عن طيب خاطر لما لديهم من رؤية واضحة، ولذلك فليس من المستغرب طوال تاريخ البشرية أن يتم اعتبار حكماء مثل سقراط وكونفوشيوس وبودا والمسيح قادة عظماء (Yang, 2011).

كما ترتبط الحكمة بعوامل داخلية تتبع من داخل الفرد مثل الإدراك والإبداع والانفتاح، وعوامل خارجية تتعلق بالخبرة مثل الإرشاد والخبرة في مجالات معينة، والسياقات التجريبية مثل السن، والتعليم، والعمل، والأبوة (Mickler & Staudinger, 2008).

وعرف ستيرنبرغ (Sternberg, 2004) الحكمة على أنها تطبيق الذكاء والإبداع والمعرفة على الصالح العام من خلال الموازنة بين المصالح البيئشخصية (الخاصة بالفرد) والشخصية (الآخرين) والمصالح الخارجية (المؤسسية أو غيرها) على المدى الطويل والقصير، من خلال وساطة القيم، وذلك للتكيف مع البيئات وتشكيلها. في حين عرف بخيت (٢٠٢٠) الحكمة بأنها استجابة المرء لمثيرات المعرفة وإتخاذ القرارات وإدارة الإنفعالات وحل المشكلات.

وأخيراً عرف عواجي (٢٠٢١) الحكمة بأنها قدرة الفرد على توظيف معرفته الذاتية وخبراته ومهاراته الحياتية وفهمه العميق ومرونته وقدراته التحليلية وبصيرته بهدف تقديم حل فعال ومثالي ومقبول لما يواجهه من مشكلات وصراعات شخصية، وتتمثل أبعاد الحكمة في (الوعي بقدرات الذات- الثبات الإنفعالي- مهارات فعالية الحياة- جودة إصدار القرارات- التعامل البناء مع الآخرين).

ومما تقدم ترى الباحثة أن الحكمة هي مفهوم متشابك الأبعاد ينطوى على القدرة على إصدار التفكير العميق وإصدار الأحكام الجيدة واتخاذ القرارات العقلانية وحل المشكلات والقدرة على التنظيم الذاتي وتقديم النصح للآخرين وتوجيههم وإدراك ما هو قيم للفرد وللآخرين.

وصنف Baltes and Jacqui Smith (1990) الحكمة باستخدام خمسة

معايير للمعرفة:

- معرفة واقعية غنية- وهي معرفة عامة ومحددة حول استراتيجيات الحكم والمشورة المتعلقة بأحداث الحياة.
 - المعرفة الإجرائية الغنية- وهي معرفة عامة ومحددة حول استراتيجيات الحكم والمشورة المتعلقة بأحداث الحياة.
 - المعرفة في سياق الحياة- معرفة سياقات الحياة والعلاقة التنموية.
 - النسبية- معرفة الاختلافات في القيم والأهداف والأولويات.
 - عدم اليقين- المعرفة حول عدم اليقين النسبي وعدم إمكانية التنبؤ بالحياة وطرق إدارتها (Kwon, 2009).
- وأفاد عواجي (٢٠٢١) أن للحكمة خمسة أبعاد هي:
- **الوعي بقدرات الذات:** وتعني قدرة قائد المدرسة على الوعي بحدود معرفته وكذلك تحديد نقاط قوته وضعفه، وكذلك قدرته على تحديد ما يحتاج إليه من معلومات، وإدارة المواقف الاجتماعية والوعي بحدود مهاراته، والتمكن من التمييز بين الصواب والخطأ.
 - **الثبات الإنفعالي:** وتعني قدرة قائد المدرسة على مواجهة المواقف الضاغطة، وتوظيف انفعالاته بشكل فعال والاحتفاظ بهدوئه في الأوقات العصيبة، وإدارة انفعالاته لتحقيق أهدافه، وضبط نفسه أوقات الغضب، والتفكير في النتائج المترتبة على انفعالاته والسيطرة على حالته المزاجية وصناعة دوافع لنجاح آخر من إحباطاته، والانزعاج من المشكلات الطارئة.
 - **مهارات فعالية الحياة:** وتعني قدرة قائد المدرسة على حل المشكلات الاجتماعية، وإنجاز أعماله في الوقت المحدد لها، وتفضيل المهام التي تتطلب منه الإيجابية والتطوع لأداء المهام المختلفة، وقيادة الآخرين لتحقيق أهداف محددة وبذل قصارى جهدهم للحصول على أفضل النتائج، والتخطيط لاستخدام وقته بكفاءة، وأخذ المبادرة في المواقف المختلفة.
 - **جودة اتخاذ القرارات:** وتعني قدرة قائد المدرسة على التمهل قبل إصدار القرار، واقتراح عدد من الخيارات لحل المشكلة، وطلب المزيد من الوقت لإتخاذ بعض القرارات،

والتحري عن الأسباب قبل إصدار القرار، وتناول القرار على أنه جزء من منظومة، وتقبل وجهات نظر الآخرين، والمثابرة والإصرار عند أداء المهام، وقدرتهم على تحقيق التميز فيما يتخذه من قرارات، والنظر للموضوع من وجهات نظر متعددة.

- **التعامل البناء مع الآخرين:** وتعني قدرة قائد المدرسة على تقبل الآخرين، والاعتذار للآخرين إذا لزم الأمر، وتقديم نصائح جيدة للآخرين عن الحياة، والتأثير في الآخرين، والاهتمام بقضايا الآخرين، وتقدير الآخرين، وتحفيز الآخرين للتعلم والنجاح في الحياة، والتواصل بشكل جيد مع الآخرين.

وتكمن أهمية الحكمة في أنها مصدر هام لحياة جيدة. كما توفر رؤى وتوجيهات للناس ليعيشوا حياة هادفة وسعيدة (Ferrari & Potworowski, 2008)، كما تعد الحكمة مهارة من مهارات التعامل بين الناس وحل المشكلات التي تتسم بالجدّة؛ إذ إن القدرة على حل المشكلات تتطلب قدرًا من الخبرة ومهارات تجهيز المعلومات، لذا فإن هدف التربية والتعليم لا يتمثل في تنمية المعارف والمهارات فقط وإنما في القدرة على استخدام هذه المعارف والمهارات بفعالية، فالعديد من المجتمعات اليوم مشغولة بتنمية المهارات المعرفية الأساسية لدى الطلبة ولكن هذه المهارات غير كافية لجعل المجتمعات متناغمة وسعيدة، لذا من الضروري التركيز على تنمية الحكمة ولا سيما في المدارس لمساعدة الطلبة على الاستخدام الحكيم للمعارف المقدمة في المدارس والتفكير بحكمة (Sternberg, 2001).

وأجريت العديد من الدراسات في الحكمة حيث هدفت دراسة بخيت (٢٠٢٠) إلى الكشف عن العلاقة بين الحكمة والوعي بالذات ومكوناتها لدى أعضاء هيئة التدريس، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (١٥٠) عضو، وتتراوح أعمارهم ما بين (٢٥-٧٠) عاماً بمتوسط عمري (٣٩.٩٣±١١.٧١) عاماً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحكمة والوعي بالذات وأبعادهما لدى عينة الدراسة، وعدم وجود فروق دالة بين الجنسين (ذكور/إناث) في الدرجة الكلية كل من للحكمة والوعي بالذات وأبعادهما، ووجود فروق دالة بين ذوي التخصصات النظرية والعملية في الدرجة الكلية لكل من الحكمة والوعي بالذات وأبعادهما في اتجاه التخصصات النظرية، وتباين مستوي

الحكمة والوعي بالذات بتباين المراحل العمرية في تجاه المسنين، وأن الوعي بالذات أسهم في التنبؤ بالحكمة.

هدفت دراسة طوهري (٢٠٢٠) إلى التعرف على علاقة الحكمة في الحياة بالرضا المهني والنفسي وإمكانية التنبؤ بالرضا المهني والنفسي من الحكمة في الحياة لدى المرشد المدرسي بمدارس إدارة تعليم جازان، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (١٦٥) مرشد، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الحكمة في الحياة والرضا المهني والنفسي، وأنه يمكن التنبؤ بالرضا المهني والنفسي من الحكمة في الحياة (الأبعاد والدرجة الكلية).

هدفت دراسة غنايم (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى الحكمة لدى طلاب المرحلة الجامعية المتفوقين أكاديمياً، وكذلك التعرف على الفروق في الحكمة بأبعادها وبدرجتها الكلية وفقاً لأنماط الاستنثارات النفسية الفائقة لدى طلاب المرحلة الجامعية المتفوقين أكاديمياً، والكشف عن الفروق في كل من الحكمة، وأنماط الاستنثارات النفسية الفائقة لدى طلاب المرحلة الجامعية المتفوقين أكاديمياً، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (٢٨) طالباً وطالبة من المتفوقين أكاديمياً بكلية التربية، منهم (١٣) ذكور و (١٥) إناث، وكشفت نتائج الدراسة عن امتلاك طلاب المرحلة الجامعية المتفوقين أكاديمياً مستوى متوسط من الحكمة، وعدم وجود فروق في الحكمة بأبعادها وبدرجتها الكلية وفقاً لأنماط الاستنثارات النفسية الفائقة لديهم، وعدم وجود فروق في الحكمة تبعاً لنوع الجنس إضافة إلى عدم وجود فروق في كل من الحكمة وأنماط الاستنثارات النفسية الفائقة تبعاً لمحل الإقامة.

هدفت دراسة المرشود (٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الحكمة واليقظة العقلية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الحكمة ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم، كذلك الكشف عن الفروق في الحكمة واليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة تبعاً لمتغير الفرقة الدراسية والتخصص، والتنبؤ باليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم من خلال درجاتهم في أبعاد الحكمة، وطُبقت هذه

الدراسة على عينة مكونة من (٣٧١) طالبة بجامعة القصيم بمتوسط عمر زمنى (٢٠٠٩±٢١.٣٤) عام، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الحكمة واليقظة العقلية، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الحكمة ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم، لا توجد فروق دالة إحصائياً في الحكمة واليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم تبعاً لمتغير الفرقة الدراسية، وأخيراً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الحكمة لدى طالبات جامعة القصيم تبعاً لمتغير التخصص، ووجود إسهام نسبي دال إحصائياً لأبعاد الحكمة في التنبؤ باليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة لدى طلاب جامعة القصيم.

هدفت دراسة سالم ومراد (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة إسهام كل من الامتحان والعفو في التنبؤ بالحكمة، وتكونت عينة البحث من عدد (٢٥٦) من طلبة كلية التربية بالتخصصات العلمية والأدبية جامعة حلوان، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات الطلبة على مقياس الامتحان ودرجاتهم على مقياس الحكمة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات الطلبة على مقياس العفو ودرجاتهم على مقياس الحكمة، كذلك أظهرت النتائج أن الامتحان والعفو يسهما دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في التنبؤ بالحكمة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠١.٠٧٢)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (ر ٢) (٠.٧٠٩)، أي أن الامتحان والعفو يفسران نحو (٧١%) من أداء أفراد العينة على متغير الحكمة.

هدفت دراسة العنزي (٢٠٢٠) إلى التعرف على علاقة الحكمة الشخصية بالتسامح النفسي والكشف عن الفروق في متغيري الحكمة والتسامح والتي تعزى للنوع الاجتماعي والتخصص وتحديد إمكانية التنبؤ بالدرجة الكلية للحكمة الشخصية من خلال التسامح النفسي وأبعاده لدى طلبة جامعة الجوف. وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٢) طالبا وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس التسامح (والدرجة الكلية) وأبعاد مقياس الحكمة والدرجة الكلية لمقياس الحكمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد مقياس الحكمة، والدرجة الكلية لمقياس الحكمة

تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد مقياس الحكمة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير التخصص، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التسامح والدرجة الكلية للتسامح تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التسامح والدرجة الكلية للتسامح تبعاً لمتغير التخصص لصالح التخصص العلمي، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ بدرجات الطلبة في مقياس الحكمة لدى طلبة جامعة الجوف من خلال درجاتهم في مقياس التسامح النفسي.

ومن خلال عرض العديد من الدراسات السابقة في الحكمة يتضح عدم وجود دراسة سابقة جمعت بين متغيري البحث الحالي وهما مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة، كذلك لا توجد دراسة تناولت أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل.

إجراءات البحث: Research Procedures

١- منهج البحث: نظراً لطبيعة البحث الحالي وأهدافه اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث أنه في الدراسات الوصفية يجمع الباحث البيانات ذات النهايات المفتوحة ويحللها بحثاً عن فهم الظاهرة بشكل أفضل.

(Creswell, 2014; Patten, 2012)

٢- حدود البحث: Research Delimitations

- **حدود الموضوع:** إلتزمت الباحثة بحدود متغيرات البحث الحالي وهما مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الشق الميداني لهذا البحث خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٣/٣ إلى ٢٠٢٢/٣/٣١.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الشق الميداني لهذا البحث بالمدارس الثانوية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

٣- عينة البحث:

- **العينة الاستطلاعية:** تهدف العينة الاستطلاعية إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (الصدق- الثبات)، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من عدد (٥٨) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل.
- **العينة الأساسية:** تكونت العينة الأساسية للبحث من عدد (٨٣) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، وبمتوسط عمر زمني قدره (٣٩.٠٨±٣.٥٢) عام.

٤- أدوات البحث: Research Tools

أ- استبيان مهارات القيادة الخادمة: (إعداد/الباحثة) (ملحق ١)

(١) **الهدف من الاستبيان ووصفه:** يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل. وتكون الاستبيان من عدد ستة مهارات وهي: (مهارة الاهتمام العاطفي- مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي- المهارات العقلية- مهارة تمكين المرؤوسين- مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور- مهارة التصرف بأخلاق)، وبواقع عدد (٦-٧-٦-٦-٧-٦) مفردات لكل مهارة على الترتيب. وتم تصحيح الاستبيان تبعاً لتدريج ليكرت الثلاثي (دائماً- أحياناً- نادراً) بواقع (٣-٢-١) على الترتيب، وتم عرض الاستبيان على عدد (٧) أساتذة من أساتذة الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات السعودية مصحوباً بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحاً للهدف من البحث والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيته وصدقه لقياس مهارات القيادة الخادمة، وتركزت ملاحظات السادة المحكمين في:

- تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان لتصبح أكثر وضوحاً.
- إعادة ترتيب لبعض المفردات بتقديم بعضها على بعض.

(٢) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

بداية يري فيلد (Field, 2009, p.57) أن قيم الاتساق الداخلي لمفردات الاستبيان تختلف بشكل كبير عن قيم معامل ألفا كرونباخ لذات المفردات إلا أن كلاهما موثوق فيه.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان مهارات القيادة الخادمة عن طريق حساب: (معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبيان ودرجة البعد الذي تنتمي إليه- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان- معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان). ويوضح جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لاستبيان مهارات القيادة الخادمة.

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة

الكلية لاستبيان مهارات القيادة الخادمة (ن=٥٨)

| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م |
|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|
| البعد الثالث المهارات العقلية | | | البعد الثاني مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي | | | البعد الأول مهارة الاهتمام العاطفي | | |
| .486** | .520** | ١ | .487** | .538** | ١ | .655** | .687** | ١ |
| .602** | .641** | ٢ | .495** | .556** | ٢ | .610** | .676** | ٢ |
| .498** | .532** | ٣ | .531** | .590** | ٣ | .570** | .622** | ٣ |
| .613** | .665** | ٤ | .510** | .569** | ٤ | .645** | .693** | ٤ |
| .620** | .656** | ٥ | .643** | .695** | ٥ | .576** | .600** | ٥ |
| .624** | .667** | ٦ | .608** | .643** | ٦ | .550** | .585** | ٦ |
| | | | .580** | .627** | ٧ | | | |
| البعد السادس مهارة التصرف بأخلاق | | | البعد الخامس مهارة مساعدة المرؤسين على النمو والتطور | | | البعد الرابع مهارة تمكين المرؤسين | | |
| .587** | .618** | ١ | .593** | .640** | ١ | .623** | .670** | ١ |
| .590** | .634** | ٢ | .650** | .685** | ٢ | .605** | .640** | ٢ |
| .560** | .650** | ٣ | .615** | .674** | ٣ | .610** | .659** | ٣ |
| .492** | .534** | ٤ | .629** | .680** | ٤ | .651** | .696** | ٤ |
| .605** | .667** | ٥ | .573** | .691** | ٥ | .606** | .647** | ٥ |
| .491** | .534** | ٦ | .550** | .606** | ٦ | .558** | .611** | ٦ |

| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م |
|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|
| البعد الثالث المهارات العقلية | | | البعد الثاني مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي | | | البعد الأول مهارة الاهتمام العاطفي | | |
| .538** | | | .583** | | | ٧ | | |

يلاحظ من جدول (١) أن:

- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان مهارات القيادة الخادمة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه.
- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان مهارات القيادة الخادمة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع درجته الكلية.
- ويوضح جدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان مهارات القيادة الخادمة والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان مهارات القيادة الخادمة والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٥٨)

| معامل الارتباط | البعد | م |
|----------------|---|---|
| .817** | مهارة الاهتمام العاطفي. | ١ |
| .823** | مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي. | ٢ |
| .815** | المهارات العقلية. | ٣ |
| .819** | مهارة تمكين المرؤوسين. | ٤ |
| .826** | مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور. | ٥ |
| .811** | مهارة التصرف بأخلاق. | ٦ |

ومن خلال حساب الاتساق الداخلي لاستبيان مهارات القيادة الخادمة يتضح أن الاستبيان يتمتع بالاتساق الداخلي؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

(٣) ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وإعادة التطبيق Test- Retest وذلك على عينة مكونة من (٥٨) مدير، والنتائج يوضحها جدول (٣):

جدول (٣) معاملات ثبات استبيان مهارات القيادة الخادمة بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق (ن=٥٨)

| معامل ثبات | | الأبعاد | |
|---------------|--------------|---|------------------------|
| إعادة التطبيق | ألفا كرونباخ | | |
| .838** | .796 | مهارة الاهتمام العاطفي. | مهارات القيادة الخادمة |
| .846** | .810 | مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي. | |
| .840** | .803 | المهارات العقلية. | |
| .836** | .801 | مهارة تمكين المرؤوسين. | |
| .847** | .805 | مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور. | |
| .841** | .799 | مهارة التصرف بأخلاق. | |
| .868** | .830 | المجموع الكلي | |

يتضح من جدول (٣) أن استبيان مهارات القيادة الخادمة يتمتع بمعاملات ثبات مقبولة، مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

ب- استبيان الحكمة: (إعداد/ عواجي ٢٠٢١) (ملحق ٢)

(١) الهدف من الاستبيان ووصفه: يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في بمنطقة حائل وتكون الاستبيان من عدد (٥٠) مفردة، وتم تصحيح الاستبيان تبعاً لتدرج ليكرت الثلاثي (دائمًا - أحيانًا - نادرًا) بواقع (٣-٢-١) على الترتيب، ويوضح جدول (٤) عدد مفردات المُخصصة لكل بعد من أبعاد استبيان الحكمة.

جدول (٤) عدد مفردات المُخصصة لكل بعد من أبعاد استبيان الحكمة

| م | الأبعاد | عدد المفردات |
|---|----------------------------|--------------|
| ١ | الوعي بقدرات الذات. | ١٠ |
| ٢ | الثبات الإنفعالي. | ١٠ |
| ٣ | مهارات فعالية الحياة. | ١٠ |
| ٤ | جودة اتخاذ القرارات. | ١٠ |
| ٥ | التعامل البناء مع الآخرين. | ١٠ |
| | المجموع الكلي | ٥٠ |

(٢) صدق الاستبيان:

أجرى معد الاستبيان التحليل العاملي للتأكد من الصدق العاملي للاستبيان والذي كشف عن وجود عامل واحد فقط يُفسر (٥٨.٣٩%) من تباين أداء العينة الاستطلاعية في الاستبيان؛ حيث أن محاور الاستبيان قد تشبعت به بصورة جوهرية. وفي البحث الحالي تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج يوضحها جدول (٥):

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لاستبيان الحكمة (ن=٥٨)

| معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان | معامل الارتباط بالبعد | م |
|---|-----------------------|----|---|-----------------------|----|---|-----------------------|----|
| البعد الثالث مهارات فعالية الحياة | | | البعد الثاني الثبات الإنفعالي | | | البعد الأول الوعي بقدرات الذات | | |
| .651** | .683** | ١ | .576** | .651** | ١ | .539** | .632** | ١ |
| .613** | .672** | ٢ | .580** | .616** | ٢ | .495** | .536** | ٢ |
| .506** | .558** | ٣ | .606** | .632** | ٣ | .600** | .655** | ٣ |
| .491** | .589** | ٤ | .597** | .640** | ٤ | .590** | .643** | ٤ |
| .560** | .604** | ٥ | .601** | .636** | ٥ | .621** | .672** | ٥ |
| .496** | .581** | ٦ | .485** | .554** | ٦ | .603** | .648** | ٦ |
| .560** | .639** | ٧ | .520** | .591** | ٧ | .502** | .555** | ٧ |
| .652** | .684** | ٨ | .512** | .567** | ٨ | .551** | .622** | ٨ |
| .614** | .673** | ٩ | .651** | .693** | ٩ | .610** | .649** | ٩ |
| .697** | .719** | ١٠ | .613** | .648** | ١٠ | .634** | .670** | ١٠ |
| | | | البعد الخامس التعامل البناء مع الآخرين | | | البعد الرابع جودة اتخاذ القرارات | | |
| | | | .497** | .531** | ١ | .586** | .639** | ١ |
| | | | .602** | .664** | ٢ | .496** | .530** | ٢ |
| | | | .619** | .655** | ٣ | .621** | .663** | ٣ |
| | | | .550** | .695** | ٤ | .618** | .651** | ٤ |
| | | | .625** | .646** | ٥ | .649** | .690** | ٥ |
| | | | .554** | .610** | ٦ | .604** | .625** | ٦ |
| | | | .504** | .557** | ٧ | .573** | .609** | ٧ |
| | | | .575** | .624** | ٨ | .480** | .538** | ٨ |
| | | | .626** | .651** | ٩ | .582** | .620** | ٩ |
| | | | .512** | .672** | ١٠ | .514** | .583** | ١٠ |

يلاحظ من جدول (٥) أن:

- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات استبيان الحكمة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه.
- معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات لاستبيان الحكمة والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يعني اتساق مفردات الاستبيان مع درجته الكلية.

ويوضح جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الوظائف التنفيذية والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الوظائف التنفيذية والدرجة الكلية للمقياس
(ن=٣٠)

| م | البعد | معامل الارتباط |
|---|----------------------------|----------------|
| ١ | الوعي بقدرات الذات. | .781** |
| ٢ | الثبات الإنفعالي. | .794** |
| ٣ | مهارات فعالية الحياة. | .783** |
| ٤ | جودة اتخاذ القرارات. | .802** |
| ٥ | التعامل البناء مع الآخرين. | .790** |

(٣) ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتي ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وإعادة التطبيق Test- Retest وذلك على عينة مكونة من (٥٨) مدير، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (٠.٨٠٧)، في حين بلغت قيمة معامل ثبات إعادة التطبيق للاستبيان (٠.٨٥٤)**؛ وعليه يتمتع الاستبيان بمعاملات ثبات مقبولة، مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها البحث.

ولتقدير الدرجات على أدوات البحث وحددت الباحثة مستوى استجابات عينة البحث على مقياس ليكرت الثلاثي Triple Likert Scale، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الإستجابة} = \frac{1-n}{n} \text{ حيث أن "ن" تمثل تدرج الاستبانة.}$$

$$\text{مدى الإستجابة} = \frac{1-3}{3} = ٠.٦٦$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (٠,٦٦) إلى أقل قيمة في الاستبيان وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى لدرجة التوافر.
ويوضح جدول (٧) المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التوافر لمهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة.

جدول (٧) المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التوافر لمهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة

| درجة التوافر | النسبة المئوية للمتوسط | المتوسط الوزني |
|--------------|------------------------|--------------------|
| نادرًا | ٣٣.٣% لأقل من ٥٥.٣% | ١.٦٦ من أقل |
| أحيانًا | ٥٥.٣% لأقل من ٧٧.٣% | ١.٦ من أقل من ٢.٣٢ |
| دائمًا | ٧٧.٣% - ١٠٠% | ٢.٣٢ - ٣ |

ومن ثم فقد اعتمدت الباحثة على المتوسط الوزني للتكرارات كمحك لتحديد درجة التوافر لمهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة.

المعالجة الإحصائية: Data Analyses

استخدمت الباحثة في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، حيث اعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني كذلك اعتمدت الباحثة على معامل ارتباط بيرسون.

نتائج البحث: Research Results

يتناول هذا الجزء اختبار صحة فروض البحث وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتختتم الباحثة هذا الجزء بتوصيات البحث والبحوث المقترحة. واستخدمت الباحثة في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، وفيما يلي اختبار فروض البحث وتفسير ومناقشة النتائج:

١- إجابة السؤال الأول: "ما مستوى مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لتحديد مستوى مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، والنتائج يوضحها جدول (٨):

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لمستوى مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل (ن=٨٣)

| م | المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الرتبة |
|--|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| أولاً: مهارة الاهتمام العاطفي: | | | | | |
| ١ | أتحدث مع المعلمين في أمور شخصية. | 2.41 | 0.72 | دائمًا | 6 |
| ٢ | أقدر ظروف المعلمين. | 2.66 | 0.59 | دائمًا | 1 |
| ٣ | أعالج الصراعات بين منتسبي المدرسة. | 2.42 | 0.70 | دائمًا | 5 |
| ٤ | أشعر بالضغط المهنية التي يعاني منها المعلمين. | 2.65 | 0.57 | دائمًا | 2 |
| ٥ | أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية. | 2.43 | 0.67 | دائمًا | 4 |
| ٦ | أغلب الود على السلطة في علاقتي بالمعلمين. | 2.63 | 0.53 | دائمًا | 3 |
| المتوسط الكلي لمهارة الاهتمام العاطفي | | 2.53 | 0.63 | دائمًا | |
| ثانياً: مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي: | | | | | |
| ١ | أشجع المعلمين على المشاركة في العمل التطوعي. | 2.47 | 0.65 | دائمًا | 6.5 |
| ٢ | أنظم دورات متنوعة لخدمة المجتمع المحلي. | 2.72 | 0.50 | دائمًا | 1 |
| ٣ | أستضيف خبراء من المجتمع المحلي لتقديم ندوات مدرسية. | 2.47 | 0.69 | دائمًا | 6.5 |
| ٤ | أهتم بتطوير قدرات منتسبي المجتمع المحلي. | 2.71 | 0.55 | دائمًا | 2.5 |
| ٥ | أشجع الطلاب على المشاركة في العمل التطوعي. | 2.48 | 0.63 | دائمًا | 5 |
| ٦ | أعقد بروتوكولات تعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي. | 2.71 | 0.46 | دائمًا | 2.5 |
| ٧ | أشارك في دعم المجتمع المحلي على المستوى الشخصي. | 2.49 | 0.65 | دائمًا | 4 |
| المتوسط الكلي لمهارة منح قيمة للمجتمع المحلي | | 2.58 | 0.59 | دائمًا | |
| ثالثاً: المهارات العقلية: | | | | | |
| ١ | أعي أهداف العمل المدرسي. | 2.75 | 0.49 | دائمًا | 1 |
| ٢ | أطرح أفكار بناءة لحل المشكلات المدرسية. | 2.49 | 0.69 | دائمًا | 5 |
| ٣ | أراعي الإمكانات المادية والبشرية عند وضع خطة مستقبلية للمدرسة. | 2.73 | 0.54 | دائمًا | 2 |
| ٤ | أدعم المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم عند الحاجة لذلك. | 2.47 | 0.61 | دائمًا | 6 |
| ٥ | أضع خطط هادفة لتحقيق تطلعات المدرسة. | 2.59 | 0.61 | دائمًا | 3 |
| ٦ | أتناول المشكلات المدرسية من مناهيز مختلفة. | 2.55 | 0.65 | دائمًا | 4 |
| المتوسط الكلي للمهارات العقلية | | 2.60 | 0.60 | دائمًا | |
| رابعاً: مهارة التمكين: | | | | | |
| ١ | أفوض المعلمين في اتخاذ بعض القرارات. | 2.64 | 0.62 | دائمًا | 2 |
| ٢ | أمنح المعلمين حرية التصرف في العديد من المواقف. | 2.52 | 0.65 | دائمًا | 5 |
| ٣ | أزود المعلمين بالمعلومات اللازمة. | 2.64 | 0.53 | دائمًا | 2 |

| م | المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الرتبة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ٤ | أشرك المعلمين في عملية التخطيط المدرسي المستقبلي. | 2.51 | 0.59 | دائمًا | 6 |
| ٥ | أستمع لمشكلات المعلمين داخل المدرسة. | 2.64 | 0.53 | دائمًا | 2 |
| ٦ | أنظم دورات تدريبية لجميع منتسبي المدرسة. | 2.61 | 0.60 | دائمًا | 4 |
| المتوسط الكلي لمهارة التمكين | | 2.59 | 0.59 | دائمًا | |
| خامساً: مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور: | | | | | |
| ١ | أهتم بالتطوير المهني والوظيفي للمعلمين بالمدرسة. | 2.67 | 0.61 | دائمًا | 4 |
| ٢ | أكسب المعلمين مهارات جديدة في العمل المدرسي. | 2.55 | 0.65 | دائمًا | 6 |
| ٣ | أستكشف التطلعات المهنية للمعلمين بالمدرسة. | 2.69 | 0.52 | دائمًا | 2.5 |
| ٤ | أعزز المعلمين الذين يطورون أنفسهم مهنيًا. | 2.54 | 0.61 | دائمًا | 7 |
| ٥ | أوجد فرص للمعلمين لتحسين مهاراتهم المهنية. | 2.69 | 0.49 | دائمًا | 2.5 |
| ٦ | أحث المعلمين على التعلم من الخبراء في التخصص. | 2.66 | 0.57 | دائمًا | 5 |
| ٧ | أقتنع بأن مساعدة المعلمين هي مسئولية إنسانية. | 2.71 | 0.55 | دائمًا | 1 |
| المتوسط الكلي لمهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور | | 2.64 | 0.57 | دائمًا | |
| سادساً: مهارة التصرف بأخلاق: | | | | | |
| ١ | أحرص على دعم قيمة الإيثار بين منتسبي المدرسة. | 2.69 | 0.54 | دائمًا | 3.5 |
| ٢ | أقدر قيمة الأمانة داخل المدرسة. | 2.73 | 0.50 | دائمًا | 1 |
| ٣ | أتصرف داخل المدرسة كنموذج يقتدى به. | 2.72 | 0.48 | دائمًا | 2 |
| ٤ | أحرص على الرقي في التعامل مع منتسبي المدرسة. | 2.69 | 0.54 | دائمًا | 3.5 |
| ٥ | أمارس العدالة والشفافية مع جميع منتسبي المدرسة. | 2.60 | 0.52 | دائمًا | 6 |
| ٦ | أشجب التصرفات اللاأخلاقية بين منتسبي المدرسة. | 2.66 | 0.55 | دائمًا | 5 |
| المتوسط الكلي لمهارة التصرف بأخلاق | | 2.68 | 0.52 | دائمًا | |
| المتوسط الكلي لمهارات القيادة الخادمة | | 2.60 | 0.58 | دائمًا | |

يتضح من جدول (٨) أنه:

- بلغ المتوسط الكلي لمهارة الاهتمام العاطفي (٢.٥٣) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي لمهارة منح قيمة للمجتمع المحلي (٢.٥٨) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي للمهارات العقلية (٢.٦٠) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي لمهارة التمكين (٢.٥٩) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي لمهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور (٢.٦٤) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي لمهارة التصرف بأخلاق (٢.٦٨) وبدرجة توافر (دائمًا).
 - بلغ المتوسط الكلي لمهارات القيادة الخادمة (٢.٦٠) وبدرجة توافر (دائمًا).
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة (الشايح والمطيرى، ٢٠١٩) والتي كشفت عن أن درجة ممارسة قائدات المدارس

للقيادة الخادمة متحققة بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠١٩) والتي كشفت عن أن درجة ممارسة أعضاء رؤساء الأقسام للقيادة للخادمة مرتفعة، كذلك تتفق مع نتيجة دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) والتي كشفت عن أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوايعر (٢٠٢٢) والتي كشفت عن وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التعامل البناء مع منتسبي المدرسة من حيث تقدير ظروفهم والضغوط المهنية التي يتعرضون لها ومعالجة الصراعات التي قد تنشأ بينهم وتناولها من منازير مختلفة، كذلك أهمية مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وتغليب الود على السلطة في العلاقة بالمعلمين.

كما وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهداف العمل المدرسي وبأهمية العمل التطوعي وتشجيع المعلمين ومنتسبي المدرسة عليه كذلك اهتمامهم بتطوير قدرات منتسبي المجتمع المحلي وسعيهم لعقد بروتوكولات تعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لأن المدرسة جزء من المجتمع.

٢- إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لتحديد مستوى أبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، والنتائج يوضحها جدول (٩):

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لمستوى أبعاد

الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل (ن=٨٣)

| م | المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الرتبة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| أولاً: الوعي بقدرات الذات: | | | | | |
| ١ | أعي حدود معرفتي. | 2.72 | 0.53 | دائماً | 3 |
| ٢ | أدرك ما أعرفه وما أريد أن أعرفه. | 2.47 | 0.63 | دائماً | 8 |
| ٣ | أجيد تحديد نقاط قوتي وضعفي. | 2.70 | 0.49 | دائماً | 4.5 |
| ٤ | أقبل المهام التي أمتلك معرفة حولها فقط. | 1.54 | 0.70 | نادراً | 10 |
| ٥ | أستطيع تحديد ما أحتاج إليه من معلومات. | 2.76 | 0.48 | دائماً | 1 |
| ٦ | أسأل عندما أحتاج إلى معرفة شيئاً ما. | 2.28 | 0.65 | أحياناً | 9 |
| ٧ | أغير أفكارتي بسهولة إذا اكتشفت أن هناك فكرة أفضل. | 2.70 | 0.49 | دائماً | 4.5 |
| ٨ | أجيد إدارة المواقف الاجتماعية. | 2.54 | 0.63 | دائماً | 7 |
| ٩ | أتمكن من التمييز بين الصواب والخطأ. | 2.73 | 0.52 | دائماً | 2 |
| ١٠ | أعي حدود مهاراتي. | 2.60 | 0.62 | دائماً | 6 |
| المتوسط الكلي لبعد الوعي بقدرات الذات | | 2.50 | 0.57 | دائماً | |
| ثانياً: الثبات الإنفعالي: | | | | | |
| ١ | أجيد مواجهة المواقف الصاعقة. | 2.73 | 0.47 | دائماً | 1.5 |
| ٢ | أوظف انفعالاتي بشكل فعال. | 2.51 | 0.61 | دائماً | 9 |
| ٣ | أحتفظ بهدوني في الأوقات العصيبة. | 2.72 | 0.50 | دائماً | 3.5 |
| ٤ | أدير انفعالاتي لتحقيق أهدافي. | 2.58 | 0.66 | دائماً | 6 |
| ٥ | أسيطر على نفسي وقت الغضب. | 2.73 | 0.54 | دائماً | 1.5 |
| ٦ | أنزعج من المشكلات الطارئة. | 2.29 | 0.63 | أحياناً | 10 |
| ٧ | أتمكن من السيطرة على حالتي المزاجية. | 2.70 | 0.49 | دائماً | 5 |
| ٨ | أنفعل بشدة عندما تبدو الأمور غير جيدة. | 2.54 | 0.63 | دائماً | 8 |
| ٩ | أصنع من احباطاتي دوافع لنجاح آخر. | 2.72 | 0.53 | دائماً | 3.5 |
| ١٠ | أفكر في النتائج المترتبة على انفعالاتي. | 2.57 | 0.68 | دائماً | 7 |
| المتوسط الكلي لبعد الثبات الإنفعالي | | 2.61 | 0.57 | دائماً | |
| ثالثاً: مهارات فعالية الحياة: | | | | | |
| ١ | أتمكن من حل المشكلات الاجتماعية. | 2.71 | 0.51 | دائماً | 3.5 |
| ٢ | أخذ المبادرة في المواقف المختلفة. | 2.29 | 0.61 | أحياناً | 9 |
| ٣ | أنجز أعمالي في الوقت المحدد لها. | 2.73 | 0.50 | دائماً | 1.5 |
| ٤ | أتطوع لأداء المهام المختلفة. | 2.57 | 0.70 | دائماً | 6.5 |
| ٥ | أعاني من مداومة الوقت عند أداء المهام. | 2.24 | 0.57 | أحياناً | 10 |
| ٦ | أحذر زملائي من السلبية في المواقف المختلفة. | 2.53 | 0.65 | دائماً | ٨ |
| ٧ | أستطيع قيادة الآخرين لتحقيق أهداف محددة. | 2.71 | 0.53 | دائماً | 3.5 |
| ٨ | أبذل قصارى جهدي للحصول على أفضل النتائج. | 2.57 | 0.61 | دائماً | 6.5 |
| ٩ | أخطط لاستخدام وقتي بكفاءة. | 2.73 | 0.50 | دائماً | 1.5 |
| ١٠ | أفضل المهام التي تتطلب مني الإيجابية. | 2.59 | 0.63 | دائماً | 5 |
| المتوسط الكلي لبعد مهارات فعالية الحياة | | 2.57 | 0.58 | دائماً | |
| رابعاً: جودة اتخاذ القرارات: | | | | | |
| ١ | أتمهل قبل إصدار القرار. | 2.73 | 0.50 | دائماً | 2 |

| م | المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الرتبة |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ٢ | أقترح عددًا عدد من الخيارات لحل المشكلة. | 2.54 | 0.61 | دائمًا | 8 |
| ٣ | أطلب المزيد من الوقت لإتخاذ بعض القرارات. | 2.69 | 0.56 | دائمًا | 5 |
| ٤ | أتحرى عن الأسباب قبل إصدار القرار. | 2.60 | 0.64 | دائمًا | 6 |
| ٥ | أتناول القرار على أنه جزء من منظومة. | 2.70 | 0.58 | دائمًا | 4 |
| ٦ | أقبل وجهات نظر الآخرين. | 2.31 | 0.63 | أحيانًا | 10 |
| ٧ | أتسم بالمثابرة والإصرار عند أداء المهام. | 2.75 | 0.49 | دائمًا | 1 |
| ٨ | أمتلك رغبة داخلية لتحقيق التميز فيما أتخذه من قرارات. | 2.53 | 0.61 | دائمًا | 9 |
| ٩ | أتأمل السياق المرتبط بالقرار المطلوب. | 2.72 | 0.53 | دائمًا | 3 |
| ١٠ | أنظر للموضوع من وجهات نظر متعددة. | 2.58 | 0.63 | دائمًا | 7 |
| | المتوسط الكلي لبعدها جودة اتخاذ القرارات | 2.62 | 0.58 | دائمًا | |
| | خامسًا: التعامل البناء مع الآخرين: | | | | |
| ١ | أقبل الآخرين. | 2.72 | 0.50 | دائمًا | 2 |
| ٢ | أعذر للآخرين إذا لزم الأمر. | 2.58 | 0.61 | دائمًا | 9 |
| ٣ | أقدم للآخرين نصائح جيدة عن الحياة. | 2.69 | 0.56 | دائمًا | 4 |
| ٤ | أستطيع التأثير في الآخرين. | 2.65 | 0.59 | دائمًا | 6.5 |
| ٥ | أهتم بقضايا الآخرين. | 2.30 | 0.69 | أحيانًا | 10 |
| ٦ | أقدر الآخرين. | 2.64 | 0.55 | دائمًا | 8 |
| ٧ | أحفز الآخرين للتعلم والنجاح في الحياة. | 2.73 | 0.54 | دائمًا | 1 |
| ٨ | أسعد بنجاح الآخرين. | 2.65 | 0.55 | دائمًا | 6.5 |
| ٩ | أمتلك آراءً تكسبني ثقة الآخرين. | 2.66 | 0.57 | دائمًا | 5 |
| ١٠ | أتواصل بشكل جيد مع الآخرين. | 2.71 | 0.57 | دائمًا | 3 |
| | المتوسط الكلي لبعدها التعامل البناء مع الآخرين | 2.63 | 0.57 | دائمًا | |
| | المتوسط الكلي لأبعاد الحكمة | 2.59 | 0.57 | دائمًا | |

يتضح من جدول (٩) أنه:

- بلغ المتوسط الكلي لبعدها الوعي بقدرات الذات (٢.٥٠) وبدرجة توافر (دائمًا).
- بلغ المتوسط الكلي لبعدها الثبات الإنفعالي (٢.٦١) وبدرجة توافر (دائمًا).
- بلغ المتوسط الكلي لبعدها مهارات فعالية الحياة (٢.٥٧) وبدرجة توافر (دائمًا).
- بلغ المتوسط الكلي لبعدها جودة اتخاذ القرارات (٢.٦٢) وبدرجة توافر (دائمًا).
- بلغ المتوسط الكلي لبعدها التعامل البناء مع الآخرين (٢.٦٣) وبدرجة توافر (دائمًا).
- بلغ المتوسط الكلي لأبعاد الحكمة (٢.٥٩) وبدرجة توافر (دائمًا).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة غنايم (٢٠٢٠) والتي كشفت عن امتلاك طلاب المرحلة الجامعية المتفوقين أكاديميًا مستوى متوسط من الحكمة.

وُترجع الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية بأهمية امتلاكهم للقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف كذلك حدود مهاراتهم وتحديد ما يحتاج إليه من معلومات كذلك قناعتهم بأهمية تغيير أفكارهم إذا اكتشفوا فكرة أفضل، كما ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى تراكم خبرات العمل لدى مديري المدارس ومن ثم تمكنهم من السيطرة على الحالة المزاجية، وتوظيف الانفعالات بشكل جيد، ومواجهة المواقف الضاغطة، والتمكن من حل المشكلات الاجتماعية بين مجتمع المدرسة، كذلك تمكنهم من قيادة الآخرين لتحقيق أهداف محددة وأخذ المبادرة في المواقف المختلفة، علاوة على التمهّل قبل إصدار القرارات وتقصي أسباب المشكلات والبدائل المتاحة.

٣- إجابة السؤال الثالث: "ما العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل؟".

ولاجابة هذا السؤال استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، والنتائج يوضحها جدول (١٠):

جدول (١٠) المصفوفة الارتباطية بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل (ن=٨٣)

| أبعاد الحكمة | | | | | | المتغيرات |
|---------------|--------------------|---------------------|----------------------|------------------|--------------------|---|
| المجموع الكلي | التعامل مع الآخرين | جودة اتخاذ القرارات | مهارات فعالية الحياة | الثبات الإنفعالي | الوعي بقدرات الذات | |
| .621** | .591** | .481** | .595** | .590** | .599** | مهارة الاهتمام العاطفي. |
| .552** | .638** | .619** | .571** | .566** | .584** | مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي. |
| .627** | .563** | .634** | .595** | .607** | .608** | المهارات العقلية. |
| .696** | .544** | .550** | .561** | .483** | .595** | مهارة تمكين المرؤوسين. |
| .731** | .617** | .503** | .616** | .647** | .620** | مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور. |
| .654** | .675** | .625** | .650** | .623** | .674** | مهارة التصرف بأخلاق. |
| .786** | .746** | .648** | .682** | .697** | .707** | المجموع الكلي |

يتضح من جدول (١٠) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد مهارات القيادة الخادمة (مهارة الاهتمام العاطفي- مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي- المهارات العقلية-

مهارة تمكين المرؤوسين- مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور- مهارة التصرف بأخلاق) ومجموعها الكلي وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة (عبد الرسول وعبد السادة، ٢٠١٢) والتي كشفت عن وجود علاقة بين خصائص القيادة الخادمة والثقة بالقيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين يسهم في تعزيز ثقة المرؤوسين بقدراته ومعارفه وبالتالي نجاحه المهني والقيادي باعتبار أن ثقة المرؤوسين في مدير المدرسة لن تأتي إلا إذا كان حكيماً داعماً لهم يتخذ قرارات جيدة لحل المشكلات المدرسية.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (الشايح والمطيرى، ٢٠١٩) والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب باعتبار وجود قواسم مشتركة بين قدرات الذكاء الوجداني وأبعاد الحكمة تتمثل في الوعي بقدرات وانفعالات الذات وضبط الانفعالات والسيطرة عليها والتعامل البناء مع الآخرين والقدرة على حل المشكلات الاجتماعية.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن امتلاك القائد لمهارات القيادة الخادمة (مهارة الاهتمام العاطفي- مهارة منح قيمة للمجتمع المحلي- المهارات العقلية- مهارة تمكين المرؤوسين- مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور- مهارة التصرف بأخلاق) لن تتأتى إلا إذا إمتلك أبعاد الحكمة بما تشمله من (الوعي بقدرات الذات- الثبات الإنفعالي- مهارات فعالية الحياة- جودة اتخاذ القرارات- التعامل البناء مع الآخرين).

توصيات ومقترحات البحث:

١. توجيه أنظار السادة صانعو السياسات التعليمية إلى أهمية تقصى أبعاد مهارات

القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى السادة مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٢. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى

السادة مديري المدارس؛ لتحقيق مزيد من الفهم لطبيعتها وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.



٣. إعادة تطبيق هذا البحث لاستجلاء العلاقة بين متغيراته لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.
٤. بحث الفروق في مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية تباً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية والمرحلة التعليمية.

المراجع العربية

- ابن طالب، بدر بن عبدالله محمد (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين .مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج(٣٤)، ع(٤)، صص ٥٠٥-٥٢٩.
- أبو الوفاء، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم وراضي، أمين محمد عبد السلام (٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بنها، مج(٢٩)، ع(١١٦)، صص ٣٥٢-٣٥٦.
- بخيت، حسين محمد (٢٠٢٠). الحكمة والوعي بالذات لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي دراسة تنبؤية مقارنة. المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج (٣٠)، ع (١٠٧)، صص ١٢٤-١٧٦.
- بني مصطفى، محمد أحمد عقله (٢٠١٤). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي: علم، سلوك، موقف، عمان: دار الحامد للنشر في التوزيع.
- جابر، رحاب (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل القيادة الخادمة (دراسة تحليلية بمحافظة الإسكندرية). رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الإسكندرية.
- الحريري، رافدة (٢٠١٦). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سالم، رمضان عاشور حسين، ومراد، هاني فؤاد سيد محمد سليمان. (٢٠٢٠). الإسهام النسبي لكل من الامتثال والعمو في التنبؤ بالحكمة لدي عينة من طلبة الجامعة .مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ٢١، ج ٧، ١١١-١٧٠.
- السواعير، تغريد (٢٠٢٢). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الشايع، على صالح؛ والمطيري، عواطف بطاح (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. "المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية"، مج(٥)، ع(٢)، الاردن، صص ٩٧-١١٦.
- الشريف، محمود كمال (٢٠١٧). دور القيادة التحولية في تمكين العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام دراسة تحليلية تقويمية بمحافظة الاسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية مصر.

- الشمري، راضي تركي عذبي (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج(٣)، ع(٨)، أبريل ٢٠١٩، صص ١-١٩.
- صادق، يسرية (٢٠١٠). البنية العاملية لمفهوم الحكمة كما تدرسه الطالبات الجامعيات ببعض كليات جامعة الملك عبد العزيز وعلاقته بطرق المعرفة لديهن. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، ٢٠(٣)، ٣٣٣-٣٧٧.
- طوهري، على أحمد يحيى (٢٠٢٠). الحكمة في الحياة وعلاقتها بالرضا المهني والنفسى لدى المرشد المدرسي بمدارس إدارة تعليم جازان. دراسات تربوية ونفسية، ع (١٠٦)، ص ص٢٥٧-٢٩٦.
- عبد الجواد، وفاء (٢٠١٥). الحكمة وعلاقتها بمهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بالإرشاد النفسي والتربوية الخاصة. مجلة التربية الخاصة، كلية التربية - جامعة الزقازيق، ع(١٢)، ٧٥-١٢٦.
- عبد الرسول، حسين على؛ وعبد السادة، ميثاق هاتف (٢٠١٢). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، وقائع المؤتمر العلمي السادس أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الانمائية، جامعة البصرة كلية الادارة والاقتصاد العراق، صص ٢٢٥-٢٤٥.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٦). "تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، مج(٢٤)، ع(٢)، صص ٢٦٣-٣١٠.
- العبرية، نعيمة بنت سيف بنت زاهر (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عقيلات، هند ناصر أحمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية. ع(١٠٣)، صص ٢٣٥-٢٨٠.
- على، على محمد يحيى(٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج(٣١)، ع(١)، ص٧٣.

-
- العنزي، عبدالله بن عبدالهادى سليم. (٢٠٢٠). الحكمة الشخصية وعلاقتها بالتسامح النفسى لدى طلبة جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، مج ٢١، ع ٢٤، ٤٦٥-٥٠١.
 - عواجي، سلطان بن أحمد (٢٠٢١). مهارات التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بالحكمة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الطائف (مع تصور مقترح لدعمها). رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى.
 - غنايم، أمل محمد (٢٠٢٠). الحكمة لدى المتفوقين أكاديمياً بالمرحلة الجامعية في ضوء أنماط الاستنثارات النفسية الفائقة" وفق نظرية دابروسكي OES. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، ع(٧١)، ص ١-٤٥
 - القبلي، عناية حسن والعمراني، ساهرة فرج (٢٠١٧). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، السعودية، دار أمان للطبع والنشر.
 - المرشود، جوهرة صالح (٢٠٢٠). الإسهام النسبي لأبعاد الحكمة في التنبؤ بالليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم. مجلة الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٨(٩)، ١-٤٥.
 - نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
 - نداء، فوزي شعبان مذكور (٢٠١٢). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعتي القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ع(٢) إبريل، ص ٣٥٥-٤٢٩.
 - هاشم، سمر وغنيم، صلاح والفواخري، محمد (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر دراسة تحليلية. ٢١(٤١)، ٢٦٩-٣٢٦.
- المراجع الأجنبية
- Ardel, M.(2003). Development and empirical Assessment of Three - Dimensional Wisdom Scale. Research On Aging. 25(3), 275-324.
 - Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and morality toward excellence. American Psychologist, 55, 122-135.
 - Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations, The Journal of Leadership Studies, Vol(7), No(3), pp.19-40.



-
- Center fo Servant Leadership. (2022). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 5/2/2022, www.greenleaf.org
 - Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, Vol(13), No(3), pp.301-317.
 - Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). The Impact of Servant Leadership and Subordinates' Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes. *Personnel Review*. Vol(43), No(2), pp.272-287.
 - Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice-Hall.
 - Dennis, F. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. PhD Thesis. Regent University, Virginia Beach, Virginia, USA.
 - Dierendonck, D& Patterson, K. (2010). *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. New York. Palgrave Macmillan.
 - Dierendonck, D. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, Vol(37), No(4), pp. 1228-1261.
 - Ferrari, M., & Potworowski, G. (2008). *Teaching for wisdom: cross-cultural perspectives on fostering wisdom*. Springer.
 - Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition*, London : SAGE Publications Ltd.
 - Hale, J & Fields, D. (2007). *Exploring Servant Leadership Across Cultures: A study of followers in Ghana and the USA*, *Leadership*, Vol(3), No(4), pp. 397-417.
 - Hayden, R. (2011). *Greenleaf's 'Best Test' of Servant Leadership: A Multilevel Analysis UN Published Desperation Doctoral, The Graduate College At The University Of Nebraska, USA*.
 - Jackson, H. (2010). *An Exploratory Study of Servant Leadership Among School Leaders in an Urban*. PhD Dissertation, Graduate Faculty of the University of Alabama at Birmingham.
 - Jaramillo, F, Grisaffe, D, Chonko, L & Roberts, J. (2010). *To Keep Your Agents: Consider Servant Leadership*. Texas: Keller Center Research.

-
- Johnston, P; Wilkinson, K (2009). Enhancing Validity of Critical Tasks Selected for College and University Program Portfolios. National Forum of Teacher Education Journal, (19) 3, PP1-6.
 - Ledbetter, D. (2003). Law Enforcement Leaders And Servant Leadership: A Reliability Study of The Organizational Leadership Assessment. Unpublished Dissertation. Regent university. City, ST.
 - Liden, R, Wayne, S, Zhao, H& Henderson, D. (2008). Servant leadership Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, Leadership Quarterly, Vol(19), No(2), pp.161-177.
 - Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2008). Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure. Psychology and Aging, 23(4), 787-799.
 - Moll, J& Kretschmar, L. (2017). An Investigation of Suitability of a Servant Leadership Model for Academic Group leaders at German universities. Journal Education. Vol(16), No(1), pp. 96-114.
 - Patten, M. (2012). Understanding research methods. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
 - Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A theoretical Model. Doctoral dissertation, Regent University.
 - Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., Colwell, S.R. (2011). A New Scale To Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, Journal of Business Ethics, Vol(101), pp. 415-434.
 - Russell, R. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. Leadership & Organization Development Journal, Vol(22), No(1), pp.76-83.
 - Searle, T& Barbuto, J. (2011). Servant Leadership, Hope, And Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro And Macro Behaviors And Performance Impact. Journal of Leadership& Organizational Studies, No(18), pp. 105-133.
 - Sternberg, R. (2001). Why should school teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings? Educational Psychologist, 36 (4), PP227-245.
 - Sternberg, R. J. (2004c). Words to the wise about wisdom? A commentary on Ardelt's critique of Baltes. Human Development, 47, 286-289.
 - Stewart, G. (2017). The Importance of Servant Leadership in Schools, International Journal of Business Management and Commerce, Vol(2), No(5), pp. 1-5.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



-
- Yang, S. (2011). Wisdom displayed through leadership– related wisdom. The leader ship quarterly, 22 (4), PP616– 632.
 - Yoshida, D, T., Sendjaya, S, Hirst, G., & Cooper, B. (2013). Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypically. Journal of Business Research, Vol(58), No(7), pp. 1395–1404.