

القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

أحمد العنزي *

Doi: //10.47015/17.3.1

تاريخ قبوله: 2020/4/26

تاريخ تسلم البحث: 2019/12/23

Servant Leadership of Principals and Its Relationship to Teachers' Morale

Ahmad Al-Anezi, Kuwait University, Kuwait.

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice of school principals of servant leadership and its relationship to teachers' morale from the perspective of middle-school teachers in Kuwait. The study applied the descriptive-analytical and correlation methods and the sample was chosen using stratified random sampling and consisted of (353) teachers. The study concluded a number of results: The responses of the sample towards the servant leadership and its dimensions were all high (where the altruism dimension was recorded first, followed by love, then humility, and finally, empowerment); There were no significant differences due to gender, in the dimensions of altruism and humility, in favor of females; there were no significant differences due to the level of education and teaching experience; there were significant differences due to the scientific department's specialization in humility, in favor of literary subjects; the responses of the sample towards the teachers' morale were high; there was a positive relationship between servant leadership and its four dimensions and teachers' morale.

(Keywords: Servant Leadership, School Principals, Teachers' Morale)

ونمط القيادة الخادمة يتناقض إلى حد كبير مع أنماط القيادة التقليدية، مثل: القيادة التبادلية، والقيادة التوجيهية، والقيادة التي تستند إلى نظرية (X) للتحفيز، بل إنه يتناقض مع نمط القيادة التحويلية، ليس فقط في منهجية القيادة، بل حتى في طريقة تصنيف العاملين على أنهم غايات لتحقيق أهداف المنظمة (Giambatista, McKeage & Brees, 2020). وكتب عدد من الباحثين عن مفهوم القيادة الخادمة، وشددوا على أنه نموذج القيادة الملائم للقرن الحادي والعشرين (Spears, 2010).

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي؛ وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وقوامها (353) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، لعل أبرزها الآتي: استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الخادمة وأبعادها كانت جميعها بدرجة مرتفعة (حيث حصل بُعد الإيثار على المرتبة الأولى، تلاه بُعد المحبة، وحل في المرتبة الثالثة بُعد التواصل، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التمكين)؛ ووجود فروق ذات دلالة تعزى إلى الجنس في بُعد الإيثار والتواصل وكانت لصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المستوى التعليمي والخبرة التدريسية؛ ووجود فروق ذات دلالة تعزى تخصص القسم العلمي في بُعد التواصل وكانت لصالح تخصص المواد الأدبية؛ وكانت استجابات عينة الدراسة نحو الروح المعنوية بدرجة مرتفعة؛ وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها الأربعة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الروح المعنوية، مديري المدارس)

مقدمة: حظي موضوع القيادة باهتمام كبير لدى الباحثين في مجال علم الإدارة؛ فالقيادة هي لب ذلك العلم. فهي من ضروريات نجاح المنظمة التي بحاجة أن "تقاد" أكثر من أن "تدار". ونجاح المنظمات مرهون بدرجة كبيرة بقيادتها. فالمنظمة تحقق أهدافها وغاياتها من خلال قيادة واعية ومدركة لمبدأ الخدمة والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس. فالمنظمات بحاجة لنمط قيادة يخدمهم ويهتم بتقديم الدعم المطلوب للعاملين ويعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويتمحور حول مصلحة العاملين أكثر من مصلحة قادتها.

والقيادة الخادمة هي نمط قيادي ينطلق من ميل القائد لخدمة الآخرين (Al-Deereah & Salamah, 2018)، ويقوم القائد الخادم بإحداث توازن بين ممارسته لدوره القيادي وخدمة الآخرين، ويشدد على خدمة العاملين بدلاً من الاهتمام بمصلحته الشخصية. وتشجع القيادة الخادمة العاملين في المنظمة على الإبداع والتنمية الذاتية وخدمة الآخرين؛ فالهدف الجوهرى لها هو تحسين طبيعة عمل العاملين وتحفيزهم وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة من خلالهم (Spears, 2005). وتعزز القيادة الخادمة متغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية (Rashid & Matar, 2016; Georgolopoulos, Papaloi & Loukorou, 2018).

* جامعة الكويت، الكويت.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2021.

والصحة النفسية، والحكمة، والروح المعنوية، وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والعمل الجماعي التعاوني (Van Dierendonck, 2011).

فإذا أراد القائد أن يصبح قائداً خادماً، فعليه أن يتخلى عن السلطة والتحكم، ويتجه لتلبية حاجات العاملين، ويذهب إلى أبعد من مصلحته الذاتية، ويركز على الفرص المتوفرة لمساعدة العاملين على النمو المهني. فالقائد الخادم لا يستخدم سلطته لتحقيق غايات العمل، بل يوظفها للإقناع بأهمية تحقيق تلك الغايات. فالقائد الخادم يقود من خلال خدمة العاملين عبر تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح فكرة القيادة الخادمة، ولا بد من أن يكون لدى العاملين ميل ذاتي لخدمة الآخرين ومساعدتهم (Gali, 2015). وتطرق عدد من الباحثين إلى سمات القائد الخادم، ومنها: الالتزام بتلبية حاجات الآخرين بالحوار والانفتاح وليس بالسلطة والإجبار، وتحقيق استمرارية العمل، والالتزام بنمو الآخرين من خلال تقدير ما يقوم به الأفراد، والسماح لكل فرد بالتعبير عن نفسه بحرية تامة، والإحساس بروح الجماعة (Melchar & Bosco, 2010)، والإنصات الجيد إلى آراء ومقترحات الآخرين، وامتلاك مهارات اتصال عالية، والتعاطف مع الصعوبات التي يواجهها العاملون وتقديم الخدمات لهم (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008). وامتلاك القدرة على استشراف المستقبل، والاتصاف بالحكمة والالتزام (Spears, 2005). وتشتمل المهارات القيادية للقائد الخادم على حسن الإنصات، والتعاطف، والإقناع، وتحمل المسؤولية، وتطوير إمكانيات العاملين بفاعلية (Robbins & Judge, 2017). فالقائد الخادم هو الذي يمتلك قدرًا من التواضع يجعله يعترف بقدرات العاملين، ويستفيد من تجاربهم ويأخذ بها (Barbuto & Wheeler, 2007). وقد يعتقد البعض أن كلمتي "خادم" و"قائد" متناقضتان؛ لأن القائد هو الذي يحدد الاستراتيجيات التي تسير عليها المنظمة، والخادم هو الذي يقوم بتنفيذها، ولكن مؤخرًا تغير هذا التصور، وأصبح القائد هو الذي يقوم بخدمة العاملين (Spears, 2010).

وذكر عدد من الباحثين أن القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة ناجح لقادة المدارس (Salameh, 2011; Stewart, 2017)، لعدة أسباب، منها: أن مدير المدرسة الخادم لا يخشى من الشفافية مع العاملين، وينصت لهم، ويقودهم من خلال العقول والقلوب معاً، ويدير الصراع في المدرسة بوعي ومسؤولية، ويعترف بأخطائه، وينظر للمواقف التربوية من زوايا مختلفة، ويمتلك حس التعاطف، ويدفع العاملين معه للازدهار العقلي والوجداني، ويذكر الحقيقة بصدق ونزاهة (Schwantes, 2016). فالقيادة الخادمة في المدرسة توفر الظروف الملائمة لتطوير مهارات المعلمين وتحسينها من خلال الاستماع والرعاية والاهتمام والمساعدة، والتخلي بالتعاطف والتصرف بصدق وشفافية معهم، والاستماع إلى أفكارهم واحترام مشاعرهم وإظهار التقدير والفهم لهم (Kamal, 2019).

ولكن فكرة القيادة الخادمة بحد ذاتها ليست فكرة جديدة؛ فقد كتب عنها الشاعر والفيلسوف الصيني القديم لاو تزو (Lao-Tzu) في القرن الخامس قبل الميلاد، ونصح القادة الجدد بالتالي: "إذا كنت تريد أن تحكم الناس، يجب أن تتحدث معهم بتواضع، وإذا كنت تريد أن تقود الناس، يجب أن تتعلم كيف تتابعهم" (Stewart, 2017, p. 1). وأول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة بأسلوب علمي ومنهجي هو روبرت جرينليف (Robert Greenleaf)، وكان ذلك في عام 1970.

وعلى الرغم من تدشين المفهوم منذ ذلك الحين، فإن الدراسات التجريبية بدأت تطبق عليه منذ عقدين فقط (Van Dierendonck, 2011). ولا يوجد حتى الآن توافق في آراء الباحثين حول تعريف موحد لنمط القيادة الخادمة، ولكن يمكن تعريفه بأنه نمط القيادة الذي يمثل فيه العاملون المحور الرئيسي لاهتمامات القائد، حيث يقوم بالاهتمام بقضاياهم ومصالحهم وتوفير احتياجاتهم وتقديم الدعم والمساندة بشكل أفضل لخدمة المنظمة، دون التركيز على احتياجات القائد الشخصية. فمصلحة العاملين في هذا النمط هي فوق كل اعتبار (Liden et al., 2015). وعرف أندري (Andre, 2015) القيادة الخادمة بأنها أسلوب من أساليب القيادة الحديثة التي تقترح على القائد خدمة العاملين لتحسين الأداء داخل المنظمة، كما عرفتها العبرية (Al-Abriyah, 2017) بأنها فلسفة إدارية يتبناها القائد لتحقيق أهداف المنظمة، ويقوم مبدؤها على أن القائد يعمل على خدمة العاملين، وتشجيعهم على المبادرة الفعالة والابتكار، ضمن فرق عمل مستخدماً أسلوب الإقناع والتعزيز.

وتناولت الدراسات أبعاد القيادة الخادمة، ومن أبرزها: الإيثارة؛ وهو تجرد القائد من حب ذاته وتغليب مصلحة العاملين على المصلحة الذاتية. والمحبة؛ وهي حب القائد الخادم للمؤسسة التي يقودها، وللعاملين وللمجتمع ولفنسه (Al-Adwan, 2017)؛ والتمكين، وهو المفهوم التحفيزي الذي يمكن من خلاله منح العاملين القوة الشخصية لاتخاذ القرارات (Dennis & Bocarnea, 2005)؛ والتواضع، وهو استعداد القائد لعرض نفسه بشكل واضح، وتقدير نقاط القوة ومساهمات الآخرين، وأن تكون لديه قابلية للتعلم من الجميع (Owens, Johnson & Mitchell, 2013). وأكد باحثون أن أبعاد القيادة الخادمة هي: الأصالة، والتواضع، والنزاهة، والإصغاء، والتعاطف، والمساءلة، والشجاعة، والإيثارة، وبناء العلاقات، والتمكين، والإشراف، والرؤية المقنعة (Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017). ولأن القيادة الخادمة أسلوب قيادة يتمحور حول العامل، فمن المتوقع أن يكون لدى القائد الخادم عاملون أكثر رضاً والتزاماً وأداءً.

فالقادة الخادمون يعملون على تعزيز المواقف الإيجابية من خلال توفير الاحتياجات النفسانية لاتباعهم. واستناداً إلى الأدب النظري للقيادة الخادمة، فهناك عدد من الأبعاد التي ترتبط بالعاملين يمكن تجديدها من خلال القيادة الخادمة وهي: النمو الشخصي،

وخدماتها. وترتبط الروح المعنوية للمعلمين بشكل وثيق بدرجة رضاهم الوظيفي؛ فهي ترفع من معنوياتهم، وبالتالي يصبح أداؤهم أفضل والتزامهم أعمق (Jackson, Rossi, Hoover & Johnson, 2012). ويرجع انخفاض الروح المعنوية بين المعلمين لعدة أسباب، منها: قلة المعلمين في القسم العلمي، وانخفاض رواتبهم، وافتقار الإدارة إلى الروح القيادية (Ngambi, 2011).

وعلى الرغم من العوامل المختلفة التي تساهم في رفع معنويات المعلم، لم يظهر عامل واحد أكثر أهمية من نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة (Roncesvalles & Gaerlan, 2020). فمدير المدرسة يلعب دوراً حاسماً في تطوير معنويات المعلمين، من خلال القدرة على التواصل الإيجابي وتعزيز الثقة وبناء العلاقات الإنسانية. فكلما وفر المدير متطلبات المعلم واحتياجاته، وتعامل معه بناءً على قواعد الاحترام والمشاركة والتنظيم، ساعد ذلك على تحسين روح المعلم المعنوية، وأصبح أكثر إنتاجاً ورضاً في عمله (Hasaballah, 2014). والروح المعنوية للمعلمين عنصر مهم للتحفيز والدافعية، بسبب علاقتها الإيجابية بالأداء والإنجاز والإنتاجية في العمل (Saud, 2009). وينعكس ارتفاع معنويات المعلمين بشكل مباشر على جودة تقديم الدروس، وعلى العلاقة بين المعلم والإدارة، وعلى المواقف التعليمية مع الطلاب، وعلى أداء المعلم مع الطلاب، والمدرسة التي ترتفع الروح المعنوية لمعلميها عادة ما يكون لديها مناخ تربوي أكثر إيجابية (Rebore & Walmsley, 2007).

ومن ناحية أخرى، فإن من الأمور الجوهرية للقيادة المدرسية دعم وتوفير حاجات المعلمين، والذي يقود إلى تعزيز معنوياتهم (Friedman & Reynolds, 2011). فالعلاقة الجيدة بين القائد التربوي ومعلميه تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، من خلال تفهم المدير لهم والإصغاء إليهم والاهتمام بإنجازاتهم، وفتح الباب لهم للتواصل الدائم والاستماع لمقترحاتهم وشكاواهم. ومن وسائل رفع الروح المعنوية للمعلمين: الاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي لديهم وتجنبهم الضغوطات، وترسيخ فكرة أن المدرسة بيئة عمل آمنة ومنتجة، بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية (Mustafa, 2016). وللنمط القيادي الذي ينتهجه المدير أثر في تنمية الروح المعنوية للمعلمين؛ إذ إن الممارسات الإدارية السليمة تساعد على بناء الثقة بين القائد ومعلميه. وبالتالي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلم، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة (Hantoul, 2017). ونجاح المدرسة مرتبط بطريقة قيادة المدير لمعلميه؛ فالقائد الناجح يسعى إلى تعزيز معنويات المعلم حتى يتم تحقيق الأهداف وسط جو يسوده التعاون والرضا (Eboka, 2016).

وكان موضوع القيادة الخادمة والروح المعنوية محل دراسات عديدة عربياً وعالمياً، وقد رتبت هذه الدراسات تنازلياً. فقد هدفت دراسة أبو الغانم (Abu-Alkanem, 2019) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

ومن الممكن لمدير المدرسة الذي يتبنى نمط القيادة الخادمة أن يمهّد الطريق لتطوير الكفاءة الذاتية لدى المعلمين من خلال ثلاثة أشكال رئيسية:

(أ) الخبرات المتقنة؛ ويتم تقديمها من خلال تدشين رؤية لدور العاملين في المدرسة، وتمكينهم وإظهار الثقة فيهم وإعطائهم المساحة الكافية للتطور.

(ب) التجارب غير المباشرة؛ بحيث يكون مدير المدرسة هو القدوة الأخلاقية والسلوكية للمعلمين ولجميع العاملين في المدرسة.

(ج) الإقناع اللفظي؛ ويشتمل على إقناع العاملين بقدرتهم على التأثير والتغيير، ويتم ذلك من خلال الأحاديث الجانبية معهم، أو من خلال وسائل التواصل المختلفة (Cerit, 2010).

أما فيما يتعلق بالروح المعنوية، فقد تم تعريفها بأنها الشعور العام لدى العاملين والتعبير عن درجة سعادتهم ورضاهم عن العمل (Al-Jalabanh, 2018). وعرفها كيلاني ومقابله (Kilani & Magabih, 2014) بأنها المزاج السائد بين الأفراد الذين يعملون في جماعة، ولها عدة سمات تدل على ارتفاعها أو انخفاضها، وهي العاطفة والروح التي تجعل الفرد يشعر بشعور إيجابي أو سلبي تجاه عمله. وتشتمل الروح المعنوية على ثلاثة جوانب رئيسية، هي: الجانب المهني، ويتضمن تدريب العاملين وتحفيزهم؛ والجانب الاجتماعي، ويكون بتعزيز العلاقات بين العامل والمجتمع؛ والجانب النفسي، ويكون بدعم العامل المستمر حتى يتمكن من أداء العمل بسرور وإنتاجية أكبر (Luleci & Coruk, 2018). وهناك عدة فوائد لارتفاع الروح المعنوية للعاملين، منها: ميل الجماعة للتماسك داخلياً، وانخفاض معدل النزاعات والخلافات بينهم، والعمل بروح الفريق، وقدرة العاملين على التكيف مع الظروف المختلفة. وانخفاض الروح المعنوية يؤدي إلى فقدان الاهتمام بالعمل، وكثرة الغياب والتأخير المستمر (Nagah & Barkikah, 2012).

وبالنسبة للروح المعنوية للمعلمين، فإن الاهتمام برفعها مهم لتطوير التعليم وجودته؛ فالروح المعنوية للمعلم لها أثر فعال في تحقيق الإنجازات، كما تنعكس إيجاباً على تنمية مستوى الطلاب والبيئة المدرسية (Abazaoglu & Aztekin, 2016). وتعرف الروح المعنوية للمعلم بأنها الحالة الذهنية والعاطفية التي تحدها توقعات المعلم لاحتياجاته التي في تصوره تؤثر بقدر كبير على مهنته (Evans, 2001). وقد حدد الباحثون العوامل التي تدعم معنويات المعلمين، وهي: التواصل الفعال، والتقدير، والتعاون، والتطوير المهني، والدعم، والثقة، والانضباط، وجودة المناخ المدرسي، والتعاطف، والاحترام (Hickman, 2017; Kessler & Snodgrass, 2014). وذكر ويب (Webb, 2014) عوامل أخرى تؤثر على معنويات المعلم، أبرزها: العلاقة مع مدير المدرسة، وقضايا المناهج الدراسية، والرضا عن التدريس، وعدد الحصص التي يقوم بتدريسها، والعلاقة مع زملائه، وراتب المعلم، وسمعة المعلم في المجتمع، ودعم المجتمع للتعليم، ومرافق المدرسة

الاستراتيجي. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لتحديد وجهات نظر عينة الدراسة التي تكونت من (10) معلمين و(10) رؤساء أقسام من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت. وتمت دراسة أساليب القيادة الخادمة التي ركزت على امتلاك رؤية واضحة، والثقة بالنفس، والتنوع في التقويم، وامتلاك مهارات التفاوض، والقدرة على الاستماع، واحترام آراء الآخرين. وجاءت النتائج لتؤكد توافر أساليب القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وأنها تؤثر على التخطيط الاستراتيجي خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والإشراف عليها وزيادة الوعي بالتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المرتبطة بالتعليم. واقترح الباحث إجراء دراسات مشابهة تهتم بموضوع أساليب القيادة الخادمة وعلاقتها بالعمليات الإدارية الأخرى في البيئة المدرسية.

كما هدفت دراسة العبرية (Al-Abriyah, 2017) إلى تعرف علاقة نمطي القيادة الخادمة والقيادة الموزعة بعملية صنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق هذا الهدف، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (306) معلمات، وقامت الباحثة بتطوير استبانة القيادة الخادمة التي تضمنت 26 فقرة، واستبانة القيادة الموزعة التي اشتملت على 29 فقرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة وللقيادة الموزعة كانت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرات للقيادة الخادمة ودرجة ممارسة صنع القرار الأخلاقي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في القيادتين الخادمة والموزعة.

وقام حنتول (Hantoul, 2017) بدراسة استهدفت التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية. كما استهدفت أيضاً التعرف على تأثير كل من (النوع، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي) على الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (436) معلماً ومعلمة؛ (230) من الذكور و(206) من الإناث. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين في مدارس الحد الجنوبي يتمتعون بروح معنوية مرتفعة، وأن المعلمين أكثر شعوراً بالروح المعنوية من المعلمات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تبعاً لمتغير المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

وأشارت دراسة ايوكا (Eboka, 2016) إلى تأثير أساليب القيادة لدى المديرين وتأثير نوع جنسهم على معنويات المعلمين، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (72) مديراً و(2506) معلمين من ثلاثة مناطق تعليمية في ولاية دلتا في جمهورية نيجيريا. وقد وظفت الدراسة استبيان القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire)

محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعد مديرين. وتكونت عينة الدراسة من (265) معلماً ومساعد مدير. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة كانت متوسطة، وأن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضاً. وكشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة الخادمة وبين جميع مجالات المناخ التنظيمي، ما عدا مجال التباعد. كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في الدرجة الكلية للقيادة الخادمة، وكانت لصالح الإناث، لكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

كان غرض دراسة لوليشي وكورك (Luleci & Coruk, 2018) استكشاف الفروق في مستويات الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، وتخصص المعلم، والوضع الأسري، والمرحلة التعليمية، والأقدمية). وتحليل العلاقة بين روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي. تألفت عينة الدراسة من (288) معلماً، وكانت أداة الدراسة لقياس الروح المعنوية هي مقياس بورديو للروح المعنوية للمعلمين (The Purdue Teacher Morale Scale)، وتكونت من (100) فقرة، وتكون مقياس الرضا الوظيفي (The Job Satisfaction Scale) من (36) فقرة. واستخدم الباحثان طريقة العينات العشوائية البسيطة لاختيار العينة. وكشفت نتائج الدراسة عن الاتي: ارتفاع مستوى معنويات المعلمين ورضاهم الوظيفي، ووجود فروق في استجابات عينة الدراسة في درجة معنويات المعلمين ورضاهم الوظيفي تبعاً لمتغيري تخصص المعلم والمرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس في مستوى الروح المعنوية، ووجود ارتباط مرتفع وموجب بين معنويات المعلمين ورضاهم الوظيفي.

وهدفت دراسة الحراشنة (Al-Harashneh, 2017) إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع مجالات الإدارة بالتجوال (التقويم والتطوير، والمتابعة والإشراف، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والاتصال والتواصل) ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وهدفت دراسة الديحاني (Al-Daihani, 2017) إلى التعرف على أساليب القيادة السائدة لمديري المدارس في دولة الكويت، من خلال النظر في تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على التخطيط

التربوية في الأردن على أهمية عالية، وتبين وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لأهمية القيادة الخدمية وواقع ممارستها، وذلك لصالح الأهمية.

كما أجرى راشد ومطر (Rashid & Matar, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. بلغت عينة الدراسة (293) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس يعملون في ست كليات في جامعة القادسية، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن ممارسة عينة الدراسة للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة: (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: (الإيثار، والضمير الحي، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري)، وتبين وجود علاقة تأثير بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة، يمكن الإشارة إلى النقاط التالية: طبقت جميع تلك الدراسات في قطاع التعليم العام بمراحله المختلفة، ما عدا دراسة راشد ومطر (Rashid & Matar, 2014) التي طبقت في قطاع التعليم العالي، وكانت أداة الدراسة في جميع الدراسات السابقة الاستبانة ما عدا دراسة الديحاني (Al-Daihani, 2017) التي انفردت بتوظيف المنهج النوعي، وقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري لهذه الدراسة، وأخيراً، وبالرغم من تشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث الموضوع والعينة، فإنها تفرد عنها من حيث عينتها ومتغيراتها ومكان تطبيقها.

مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التربية في الكويت لتحديث منظومتها الإدارية في المدارس من خلال تخصيص مركز تطوير التعليم الذي يختص بتطوير الأبعاد الإدارية والفنية لمديري المدارس، وحثهم على تطبيق أنماط قيادية معاصرة (Ministry of Education, 2019). وتطمح الوزارة في خطتها إلى أن يصبح مدير المدرسة هو الرئيس التنفيذي للمنظومة المدرسية، ويتصف بصفات قيادية وفنية فريدة؛ ذلك هو المأمول، لكن الواقع يشير إلى غير ذلك. فهناك عدد من المعوقات التي تعرقل تلك الجهود، مثل: ضعف معايير اختيار مديري المدارس وبرامج إعدادهم، والحاجة لتصميم منهج وطني شامل لتطوير الإدارة المدرسية (Alhouti & Male, 2017)، وتدني قدرة مديري المدارس على تعديل ممارساتهم الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب، وشيوع النمط التقليدي للكثير من الإدارات المدرسية (Al-Shammari, 2017)، ومحدودية العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين في المدرسة، بالإضافة

واستبيان بورديو لأراء المعلمين (Purdue Teacher Opinionnaire).

وكشفت نتائج الدراسة أن أساليب قيادة المديرين ونوع جنسهم يؤثران بشكل مشترك على معنويات المعلمين، وكان لأسلوب القيادة التحويلية والمديرين الذكور التأثير الأكبر على معنويات المعلمين.

كما أجرت مصطفى (Mustafa, 2016) دراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم في فلسطين من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، ومكان السكن). واختارت الدراسة عينة عشوائية عنقودية مكونة من (225) معلماً ومعلمة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم جاءت متوسطة، وأن درجة الروح المعنوية لدى هؤلاء المعلمين قد جاءت متوسطة أيضاً. وكشفت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية للمعلمين.

وهدفت دراسة التمام (Al-Tamam, 2016) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك معرفة الفروق الفردية لدى أفراد العينة في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة التي تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، والمؤهل، والتخصص). تكونت عينة الدراسة من (60) معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً مقياس القيادة الخادمة (The Servant Leadership Survey - SLS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، وأن ترتيب ممارسة أبعاد القيادة الخادمة من عينة الدراسة كان كالتالي: المساندة، والتسامح، وتقديم الخدمة، والمساءلة، والتواضع، والتمكين، والثقة، وأن أقل الأبعاد ممارسةً كان بُعد الشجاعة، وكان يُمارس بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة لأسلوب القيادة الخادمة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والتخصص، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.

وهدفت دراسة النشاش والكيلاني (Al-Nashash & Al-Kilani, 2015) إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية في الأردن المتمثلة في مديري ومديرات التربية والتعليم في الأردن، ومساعدي مديري التربية والتعليم. بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية في الأردن، البالغ عددهم (510). وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وحصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية

بدولة الكويت، وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وقد تساعد نتائج الدراسة في خلق بيئة مدرسية متعاونة يسودها الرضا والروح المعنوية المرتفعة. ويمكن لتوصيات ومقترحات هذه الدراسة أن تعين القادة التربويين وواضعي السياسات التربوية في وزارة التربية في وضع السياسات المطلوبة لتطوير التعليم. ويمكن أن تقدم نتائجها بيانات يستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثون في مجال الإدارة التربوية بحيث تكون مرجعاً لهم وقاعدة لدراسات أخرى مشابهة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مقياس القيادة الخادمة وفقاً لدراسة (Al-Adwan, 2017)، ومقياس الروح المعنوية وفقاً لدراسة (Al-Mashhadani, 2017). وطبقت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتم ذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2018.

التعريفات الإجرائية

- القيادة الخادمة: هي أسلوب من أساليب القيادة الحديثة يقترح على القائد خدمة العاملين لتحسين الأداء داخل المنظمة. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي يحققها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت على استبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

- الروح المعنوية: هي العاطفة والروح التي تجعل الشخص يشعر بشعور إيجابي أو سلبي تجاه عمله؛ فالروح المعنوية الجيدة للمعلم تجعله يؤدي العمل بكل رضا وسعادة. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي يحققها معلمو ومعلمات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت على استبانة الروح المعنوية المستخدمة في هذه الدراسة.

الطريقة

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، الذي يتناول دور القيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في الفصل الدراسي الثاني 2019/2018، وبلغ عددهم (22351) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2019). وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقوامها (353) معلماً ومعلمة في المرحلة المتوسطة. وجاءت خصائص العينة على النحو الموضح في الجدول (1).

لاتساع الفجوة بين الإدارة المدرسية والمعلم، وقلة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة (Alramezi, 2009).

وللحد من تلك المعوقات، أكدت بعض الدراسات على أهمية تبني مدير المدرسة لأنماط قيادية حديثة، ومن أبرزها نمط القيادة الخادمة. فقد أوضح ستوارت (Stewart, 2017) أنه يمكن للمدرسة أن تصبح مكاناً أفضل للتعليم، عندما يتبنى ويمارس قائدها نمط القيادة الخادمة. وأكدت دراسة بلاك (Black, 2010) على أهمية توظيف مديري المدارس لنمط القيادة الخادمة؛ إذ إنه مرتبط بقوة بتعزيز المناخ المدرسي الإيجابي، وشدت الدراسة على أن مدير المدرسة الذي يرغب في تحسين مناخه المدرسي يجب أن يتبع نموذج القيادة الخادمة. وخلصت دراسة شاو ونيوتن (Shaw & Newton, 2014) إلى أن الإنفاق على توظيف وتدريب المعلمين ليقدموا تعليماً عالي الجودة لن تكون له فائدة ملموسة دون توافر قادة خادمين يمكنهم إيجاد مناخ مدرسي إيجابي والمحافظة عليه، وإلهام العظمة للآخرين.

وبالنسبة للعلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والروح المعنوية للمعلمين، فلم يتوصل الباحث الى دراسة تؤكد أو تنفي وجود تلك العلاقة، وذلك بسبب ندرة الدراسات - على حد علم الباحث - التي تطرقت لها، لكن هناك دراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الخادمة وأقرب المتغيرات للروح المعنوية، وهو الرضا الوظيفي كما ذكر دين وآخرون (Din, 2012; Miars, 2004; Al-Mahdy, Al-Harhi & Salah, 2016). وأوصت دراسة الديحاني (Al-Daihani, 2017) النوعية في الكويت بإجراء دراسات تلقي الضوء على العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والروح المعنوية للمعلمين. وبناءً على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة بين استجابات المعلمين تعزى الى متغيرات الدراسة (الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة التدريسية، وتخصص القسم العلمي)؟
- 3- ما درجة الروح المعنوية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وأبعادها والروح المعنوية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها إحدى الدراسات المحدودة التي تربط بين القيادة الخادمة والروح المعنوية. وتكمن أهميتها في تقصي الدور الذي يؤديه مديرو المدارس في المرحلة المتوسطة

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	113	32
	إناث	240	68
المؤهل	جامعي	305	86.4
	دراسات عليا	48	13.6
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	121	34.2
	5-10 سنوات	101	28.6
	أكثر من 10 سنوات	131	37.1
تخصص القسم العلمي	مواد أدبية	145	41
	مواد علمية	119	33.7
	مواد الأنشطة	89	25.2
	المجموع	353	100.0

أداة الدراسة

بعد مراجعة الإطار النظري للبحث، فقد تمت الاستعانة بدراسة العدوان (Al-Adwan, 2017) للمجال الأول وهو القيادة الخادمة المكونة من (4) أبعاد: (الإيثار، والتمكين، والمحبة، والتواضع) والتي تتضمن (20) فقرة. وتم اعتماد المجال الثاني من دراسة المشهداني (Al-Mashhadani, 2017) وتتضمن (15) فقرة، وقد جاءت التقديرات على نمط مقياس ليكرت (Likert Scale) ذي التدرج الخماسي (اتفق بشدة (5)، أتفق (4)، غير متأكد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1)). وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (35) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول: القيادة الخادمة وتتكون من أربعة أبعاد، والمجال الثاني: الروح المعنوية.

ولأغراض تحليل تقديرات البيانات والمعلومات التي تم جمعها، تم تحديد درجة التقديرات بخمسة مستويات على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ولتحديد القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة، والقيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة، تم إجراء التالي: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الخمسة، (طول

الفئة = $\frac{1-5}{5} = 0.80$. وبالتالي، تحدد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر هكذا: (1.80 = 0.80 + 1.0) قيم منخفضة جداً؛ (2.60 = 0.80 + 1.81) قيم منخفضة؛ (4.20 = 0.80 + 3.41) قيم مرتفعة؛ (5 = 0.80 + 4.21) قيم مرتفعة جداً.

صدق أداة الدراسة

للتعرف على الصدق الظاهري، عرض الباحث أداة الدراسة على ستة من الخبراء والمتخصصين في علم الإدارة التربوية، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على ملاحظاتهم. وللوقوف على اتساق كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، تم حساب معامل ارتباط بيرسون. فقد أوضح صدق الاتساق الداخلي وجود ارتباط دال موجب لجميع الفقرات عند مستوى الدلالة 0.01 بالمجالين، بحيث حصلت جميع الفقرات على درجة ارتباط أعلى من (0.70)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتوافر فيها درجة مقبولة من التجانس الداخلي (Gardner, 1995). ويظهر الجدول (2) تلك النتائج.

الجدول (2)

معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي يتبع له المجالين الأول والثاني

المجال الأول

التواضع		المحبة		التمكين		الإيثار	
درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة
0.788**	16	0.733**	11	0.722**	6	0.855**	1
0.850**	17	0.776**	12	0.812**	7	0.831**	2
0.866**	18	0.799**	13	0.851**	8	0.846**	3
0.814**	19	0.801**	14	0.846**	9	0.803**	4
0.886**	20	0.765**	15	0.812**	10	0.801**	5

المجال الثاني

درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة
0.799**	31	0.750**	26	0.701**	21
0.819**	32	0.799**	27	0.799**	22
0.711**	33	0.765**	28	0.831**	23
0.801**	34	0.798**	29	0.709**	24
0.766**	35	0.755**	30	0.761**	25

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة

معامل ثبات مجال القيادة الخادمة (0.885) وقيمة معامل ثبات مجال الروح المعنوية (0.912) وتعد هذه قيمة جيدة، مما يعني تمتع مجالي الدراسة بدرجة جيدة من الثبات (Gardner, 1995). والجدول (3) يوضح ذلك.

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا"، على العينة الاستطلاعية التي تكونت من (15) معلماً ومعلمة، وتم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية من عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (0.922). مما يشير إلى ثبات جيد للأداة، وكذلك بلغت قيمة

الجدول (3)

قيم معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" لأبعاد أداة الدراسة

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد والمجالات
0.866	5	الإيثار
0.892	5	التمكين
0.855	5	المحبة
0.849	5	التواضع
0.885	20	المجال الأول (القيادة الخادمة)
0.912	15	المجال الثاني (الروح المعنوية)
0.922	35	الأداة ككل

نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير كما هو مبين في الجدول (4) والجدول (5).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير للقيادة الخادمة وأبعادها

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفعة	0.77	3.92	الإيثار
4	مرتفعة	0.71	3.76	التمكين
2	مرتفعة	0.78	3.90	المحبة
3	مرتفعة	0.79	3.87	التواضع
	مرتفعة	0.70	3.86	الدرجة الكلية

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة

الرقم	الرتبة داخل الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة.	4.16	0.92	مرتفعة
2	3	يشجع المدير الآخرين ليكونوا مبادرين.	4.05	0.80	مرتفعة
3	2	الإيثار يسعى المدير لخدمة الآخرين.	4.11	0.99	مرتفعة
4	4	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	4.01	1.01	مرتفعة
5	5	تتضح خدمة المدير للآخرين في ما يقوله بحيث لا يخالف قوله فعله.	3.86	0.92	مرتفعة
6	5	يأخذ المدير برأيي فيما يتعلق برؤية المدرسة.	3.63	1.12	مرتفعة
7	1	يحترم المدير الآراء التي يطرحها المعلمون بصدق العمل المدرسي.	3.88	0.90	مرتفعة
8	4	التمكين يمنحني المدير هامشاً من الصلاحيات يتيح لي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	3.71	0.89	مرتفعة
9	2	يقوم المدير بتوفير المعلومات التي أحتاج إليها للقيام بعملتي بشكل جيد.	3.82	0.82	مرتفعة
10	3	يساعدني المدير دائماً على تطوير نفسي.	3.78	0.80	مرتفعة
11	5	يعمل المدير على عدم تحميل المعلمين مسؤوليات فوق مقدرتهم.	.693	1.00	مرتفعة
12	4	يصغي المدير لكل ما يقوله المعلمون بكل اهتمام.	3.80	1.01	مرتفعة
13	2	المحبة يظهر المدير مصداقية عند تعامله مع الآخرين.	4.01	0.85	مرتفعة
14	3	يلتزم المدير بما يعد المعلمين به.	3.93	0.90	مرتفعة
15	1	يظهر المدير اهتماماً بالآخرين بتشجيعهم لهم.	4.20	0.92	مرتفعة
16	5	يعتذر المدير عن كل خطأ يصدر منه تجاه أي معلم.	3.56	0.92	مرتفعة
17	1	يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية.	3.99	0.85	مرتفعة
18	2	التواضع يستشير المدير الآخرين للحصول على معلومات إضافية.	3.95	0.88	مرتفعة
19	4	يتقبل المدير النقد البناء برحابة صدر من المرؤوسين.	3.71	0.97	مرتفعة
20	3	يأخذ المدير بنظر الاعتبار جميع الملاحظات الموجهة إليه من المرؤوسين.	3.80	0.97	مرتفعة

للقيادة الخادمة (3.86)، بانحراف معياري بلغ (0.70). مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد سجل بُعد الإيثار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.92)؛ ونالت

بقراءة النتائج الواردة في الجدولين (4) و(5)، يتبين أن استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تخص القيادة الخادمة تؤيد توافر القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. فقد بلغ المتوسط الحسابي

(الإيثار، والمحبة، والتواضع) دون أن تكون لديه معرفة مسبقة بأنها جزء من نمط القيادة الخادمة. وبالتالي، فإنه من المحتمل أن تكون تلك الأبعاد مغروسة ومنسوجة في شخصية المدير حتى قبل حصوله على منصبه، ويمارسها بشكل تلقائي وغير مقصود. واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات (Al-Daihani, 2017; Al-Abriyah, 2017; Tamam, 2016; Al-Nashash & Al-Kilani, 2015; Abu-Alkanem, 2019; Rashid & Matar, 2014) التي جاءت فيها ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة التدريسية، وتخصص القسم العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T- test) لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمتغيري الخبرة التدريسية وتخصص القسم العلمي. وجاءت النتائج كما في الجداول (6 - 12).

الفقرة التي نصت على (يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.16). تلا ذلك بُعد المحبة بمتوسط حسابي بلغ (3.90)؛ ونالت الفقرة التي نصت على (يظهر المدير اهتماماً بالآخرين بتشجيعه لهم) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.20). وحل في المرتبة الثالثة بُعد التواضع بمتوسط حسابي مقداره (3.87)؛ ونالت الفقرة (17) التي نصت على (يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.99). وفي المرتبة الأخيرة، جاء بُعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ (3.76)؛ ونالت الفقرة التي نصت على (يحترم المدير الآراء التي يطرحها المعلمون بصدق العمل المدرسي) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.88). وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه الممارسة المرتفعة من القيادة الخادمة وأبعادها إلى العمل الحثيث لوزارة التربية في الكويت لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس وتزويدهم بأخر التطورات النظرية والعملية في مجال أنماط القيادة المتعددة التي من ضمنها نمط القيادة الخادمة. هذا بالإضافة إلى أن المدير ما هو إلا نتاج لثقافة المجتمع الكويتي الذي يمارس عدداً من أبعاد القيادة الخادمة، مثل:

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
الإيثار	ذكر	113	3.65	351	-1.31	0.00*
	أنثى	240	3.96			
التمكين	ذكر	113	3.72	351	-1.12	0.15
	أنثى	240	3.79			
المحبة	ذكر	113	3.83	351	-1.10	0.32
	أنثى	240	3.90			
التواضع	ذكر	113	3.68	351	-2.31	0.00*
	أنثى	240	3.87			
الدرجة الكلية	ذكر	113	3.75	351	2.31	0.00*
	أنثى	240	3.97			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

بعض الدراسات إلى أن المرأة بطبيعتها تميل إلى الإيثار والتواضع بفارق أكبر من الرجل (Peters, Rowat & Johnson, 2011; Mesch, Brown, Moore & Hayat, 2011). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابو الغانم (Abu-Alkanem, 2019).

كشفت نتائج اختبار (ت) عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة الخادمة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في الدرجة الكلية وفي بُعدي (الإيثار، والتواضع) لصالح الإناث؛ فقد حصلن على متوسطات حسابية أكبر من الذكور في البعدين عند مستوى الدلالة (0.05)، فيما لم تصل باقي الأبعاد (التمكين، والمحبة) لمستوى الدلالة لتقارب الخاصة بهما. ويمكن أن تكون طبيعة كل جنس انعكست على النتائج؛ فتشير

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
الإيثار	جامعي	305	3.96	351	1.64	0.12
	دراسات عليا	48	3.87			
التمكين	جامعي	305	3.82	351	0.80	0.42
	دراسات عليا	48	3.74			
المحبة	جامعي	305	3.89	351	1.54	0.19
	دراسات عليا	48	3.80			
التواضع	جامعي	305	3.86	351	0.65	0.66
	دراسات عليا	48	3.89			
الدرجة الكلية	جامعي	305	3.83	351	0.79	0.43
	دراسات عليا	48	3.73			

المتشابهة لجميع المعلمين، سواء حملة شهادات الدراسات العليا أو الجامعيين؛ فالبيئة المدرسية المتشابهة التي يعملون فيها قد تكون انعكست على آرائهم. واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات (Abu-Alkanem, 2019; Abriyah, 2017). فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة التمام (Al-Tamam, 2016).

تكشف نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وأبعادها الأربعة. فقد جاءت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05). ونخلص إلى نتيجة مفادها أن معلمي المرحلة المتوسطة بغض النظر عن شهاداتهم العلمية لا يختلفون في آرائهم عن بعضهم البعض. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.77	0.50
	داخل المجموعات	102.97	350	0.54		
	المجموع	103.35	352			
التمكين	بين المجموعات	0.75	2	0.37	0.89	0.35
	داخل المجموعات	109.17	350	0.58		
	المجموع	109.92	352			
المحبة	بين المجموعات	0.37	2	0.18	0.54	0.42
	داخل المجموعات	97.91	350	0.52		
	المجموع	98.28	352			
التواضع	بين المجموعات	2.95	2	1.48	1.09	0.07
	داخل المجموعات	92.29	350	0.49		
	المجموع	95.25	352			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.85	2	0.42	1.76	0.66
	داخل المجموعات	78.68	350	0.42		
	المجموع	79.53	352			

النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة (Abu-Alkanem, 2019;)
(Abriyah, 2017; Al-Tamam, 2016).

نتائج تحليل التباين الأحادي تكشف عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية في ممارسة القيادة الخادمة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة البيئة المدرسية المتشابهة لجميع المعلمين بغض النظر عن متغير الخبرة التدريسية. واتفقت هذه

رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير تخصص القسم العلمي

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير تخصص القسم العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	2.22	2	1.11	2.08	0.33
	داخل المجموعات	101.13	350	0.54		
	المجموع	103.35	352			
التمكين	بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.17	0.84
	داخل المجموعات	109.72	350	0.58		
	المجموع	109.92	352			
المحبة	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.64	0.52
	داخل المجموعات	97.62	350	0.52		
	المجموع	98.28	352			
التواضع	بين المجموعات	3.96	2	1.98	4.10	0.00*
	داخل المجموعات	91.29	350	0.48		
	المجموع	95.25	352			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.30	2	0.65	1.57	0.21
	داخل المجموعات	78.23	350	0.41		
	المجموع	79.53	352			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن المعلمين من ذوي المواد الأدبية يرون ممارسة مديري المدارس لبعد التواضع بدرجة أكبر من بقية تخصصات الأقسام العلمية الأخرى. واتفقت هذه النتيجة من حيث عدم وجود فروق في الدرجة الكلية للقيادة الخادمة مع دراسة التمام (Al-Tamam, 2016)، والجدول (10) يوضح النتائج.

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير تخصص القسم العلمي فقط في بعد (التواضع). وباستخدام اختبار (توكي) للمقارنات البعدية للبحث عن مصدر الفروق، تبين وجود فرق دال بين تخصص (مواد أدبية) وتخصص (مواد أنشطة) لصالح تخصص (مواد أدبية) عند مستوى

الجدول (10)

الفروق البعدية لمتغير تخصص القسم العلمي في بعد التواضع

التخصص	المتوسط الحسابي	التخصص	المتوسط الحسابي	الفرق	مستوى الدلالة
مواد أدبية	3.88	مواد أنشطة	3.40	0.480*	0.00*

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الثاني (الروح المعنوية) كما هو مبين في الجدول (11).

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديري المدارس للروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة للروح المعنوية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	7	أشعر بالارتياح في عملي مع هذه الإدارة.	3.92	0.77	مرتفعة
2	8	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين معنوياً.	3.79	0.88	مرتفعة
3	5	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.	3.99	0.96	مرتفعة
4	6	أنجز المهمات الموكلة لي بحماس.	3.93	0.93	مرتفعة
5	15	أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها.	3.57	0.98	مرتفعة
6	3	أشعر بأن عملي مهم داخل المدرسة.	4.07	0.99	مرتفعة
7	13	أرى أن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء.	3.62	0.89	مرتفعة
8	10	لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.	3.72	0.99	مرتفعة
9	4	أواظب على عملي دون تغيب.	4.02	0.92	مرتفعة
10	12	تمنحني المدرسة تحفيزاً معنوياً باستمرار.	3.64	0.98	مرتفعة
11	9	تسهم الإدارة المدرسية في نميتي مهنيًا.	3.77	0.90	مرتفعة
12	11	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز.	3.66	0.88	مرتفعة
13	14	يتناسب دخلي السنوي مع الجهد الذي أبذله في مهنتي.	3.60	1.01	مرتفعة
14	2	يحفزني التقييم الإيجابي على إتقان عملي.	4.15	0.77	مرتفعة
15	1	علاقتي مع العاملين في المدرسة قائمة على الإحترام المتبادل.	4.25	0.91	مرتفعة جداً

أو المهنية إلى أدنى مستوياتها، وأيام العمل السنوي للمعلم تكون أقصر منها في كثير من الوظائف (Al-Hobadah, 2019). هذا بالإضافة إلى أن هذه المهنة تتميز بجودة الرواتب والحوافز والمميزات (Al-Dhafiri, 2017). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات (Luleci & Coruk, 2018; Hantoul, 2017; Mustafa, 2016; Al-Harashseh, 2017). فيما اختلفت مع دراسات أخرى (Al-Harashseh, 2017).

نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والروح المعنوية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن درجة ونوع الارتباط بين القيادة الخادمة والروح المعنوية.

تشير النتائج إلى أن متوسط استجابات عينة الدراسة عن الروح المعنوية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.71)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة للروح المعنوية بين (3.57-4.25)، ونالت الفقرة التي نصت على (علاقتي مع العاملين في المدرسة قائمة على الاحترام المتبادل) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.25) بدرجة تقدير مرتفعة جداً، ثم الفقرة التي نصت على (يحفزني التقييم الإيجابي على إتقان عملي) بمتوسط حسابي بلغ (4.15). وحصلت الفقرة التي نصت على (أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها) على أقل المتوسطات الحسابية في المجال بواقع (3.57). وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن درجة معنويات المعلمين في المدارس المتوسطة كانت عالية. ويعزو الباحث ذلك لمهنة التعليم في الكويت نفسها؛ فهي تعد مهنة آمنة، وتقل فيها المخاطر البيئية

الجدول (12)

معاملات ارتباط القيادة الخادمة وأبعادها بالروح المعنوية

القيادة الخادمة (الدرجة الكلية)	بُعد (التواضع)	بُعد (المحبة)	بُعد (التمكين)	بُعد (الإيثار)	الروح المعنوية (الدرجة الكلية)
0.732**	0.865**	0.911**	0.894**	0.877**	

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

References

- Al-Daihani, S. (2017). The impact of servant leadership on strategic planning in Kuwait schools: A field study. *The Educational Journal*, 31(123), 11-37.
- Al-Deereah, L., & Salamah, K. (2018). The applicability of the servant leadership by the principals of Jordanian discovery schools in the governorate of the capital from the teachers' perspective and its relation to the teachers' motivation toward work. *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 22(7), 147-159.
- Al-Dhafiri, M. (2017). The level of morale among Arabic subject teachers in Kuwait public schools. *The Educational Journal*, 31(122), 11-40.
- Al-Harashsheh, M. (2017). Identifying the personality traits of principals of Qasabat Al-Mafraq schools in Jordan and its relationship to the teachers morale. *Dirasat: Educational Sciences*, 44(3), 47-63.
- Alhouti, I., & Male, T. (2017). Kuwait principals: Preparation, induction and continuing development. *Journal of International Studies in Educational Administration*, 45(1), 88-103.
- Al-Jalabanh, M. (2018). The level of job satisfaction of faculty members at Philadelphia University and its relation to their morale. *Al Quds Open University Journal of Human and Social Research*, 1(24), 189-228.
- Al-Mahdy, Y., Al-Harathi, A., & Salah El-Din, N. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
- Al-Mashhadani, A. (2017). *The degree of practice of governmental middle-school principals in the province of Baghdad for human relations and its relationship to morale of teachers of Islamic education from their point of view*. Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Nashash, F., & Al-Kilani, A. (2015). Developing a code of ethics for educational servant leadership in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 42(2), 347-359.

يتضح من الجدول (12) أن هناك علاقة ذات دلالة بين درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة للقيادة الخادمة وأبعادها والروح المعنوية للمعلمين عند مستوى الدلالة (0.01) من وجهة نظر المعلمين. وكانت هذه العلاقة قوية وموجبة (0.73). ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن القيادة الخادمة في جوهرها تسعى إلى خلق بيئة مدرسية صحية تقوم على نشر ثقافة المحبة والتواضع والإيثار. وفي ضوء ذلك، يعمل ذلك النمط من القيادة على تحقيق متطلبات وحاجات المعلمين المتعددة، وذلك كفيل بارتفاع روحهم المعنوية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصى الباحث بالآتي:
- 1- تقديم الدعم والمساندة والمشورة للمديرين والمعلمين على حد سواء من المسؤولين في وزارة التربية.
 - 2- نشر ثقافة القيادة الخادمة بين جميع العاملين في مدارسهم، وحثهم على الاستمرار فيها.
 - 3- عقد محاضرات وورش تدريبية لمديري المدارس عن نمط القيادة الخادمة وكيفية صفقه وتفعيله بالشكل السليم.
 - 4- إجراء دراسات مماثلة عن متغيري: (القيادة الخادمة والروح المعنوية) وربطهما بمتغيرات أخرى وتوسيع نطاق البحث إلى مراحل دراسية أخرى ومناطق تعليمية مختلفة.

- Al-Omar, B. (2005). *Statistical analysis of data in scientific research using SPSS*. Riyadh: National Library of King Fahad.
- Alramezi, F. (2009). *Educational state in Kuwait: Problems and solution*. Kuwait: Studies and Research Department, Kuwaiti National Assembly.
- Al-Shammari, M. (2017). *The reality of high-school reform from the perspective of high-school principals in public education in the State of Kuwait*. Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Tamam, A. (2016). The reality of the leadership of the principals of the secondary schools in Medina from the point of view of the teachers: A field study. *Journal of Educational Sciences*, 24(2) 255-309.
- Andre, D. (2015). Servant leadership and human capital management: Case study in Citibank Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 303-311.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2007). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organizations Management*, 31(3), 300-326.
- Black, G. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 1-32.
- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 600-615.
- Din, M. (2012). *Development of the Best-Fit Models*. Doctoral Dissertation, Gomal University, Pakistan.
- Eboka, O. (2016). Principals' leadership styles and gender influence on teachers' morale in public secondary schools. *Journal of Education and Practice*, 7(15), 25-32.
- Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management Administration & Leadership*, 29(3), 291-306.
- Friedman, A., & Reynolds, L. (2011). *Burned in: Fueling the fire to teach*. New York, United States: Teachers College Press.
- Gali, M. (2015). *Servant leadership and its relationship with organizational commitment*. Master Thesis, Islamic University- Gaza, Palestine.
- Gardner, P. (1995). Measuring attitudes to science: Unidimensionality and internal consistency revisited. *Research in Science Education*, 25(3), 283-289.
- Georgolopoulos, V., Papaloi, E., & Loukorou, K. (2018). Servant leadership as a predictive factor of teachers' job satisfaction. *European Journal of Education*, 1(2), 15-28.
- Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J. (2020). Cultures of servant leadership and their impact. *The Journal of Values-based Leadership*, 13(1), 12.
- Hantoul, A. (2017). The level of morale and its relationship with some variables among teachers in public education schools of the southern boundary of the Kingdom of Saudi Arabia: A field study. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 5(6), 89-104.
- Hasaballah, S. (2014). *The degree of practicing distributing leadership by elementary-school principals in the Gaza governorates and its relation with the level of teachers' morale*. Master Thesis, Islamic University-Gaza, Palestine.
- Hickman, K. (2017). *A Qualitative study on educational leadership styles and teacher morale*. Doctoral Dissertation, Carson-Newman University, United States.
- Jackson, E., Rossi, M., Hoover, E., & Johnson, R. (2012). Relationship of leader reward behavior with employee behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 646-661.
- Kamal, M. (2019). Practicing servant leadership and its relation to teachers' quality of professional life. *Hebron University Research Journal (Humanities)*, 14(2), 204-230.

- Kessler, S., & Snodgrass, A. (2014). The house that affirmation builds. *Educational Leadership*, 71(5), 60-63.
- Kilani, L., & Magablh, A. (2014). The role of the private school principals in improving the organizational climate and its relationship with the morale of their teachers in Amman. *Dirasat: Educational Sciences*, 41(1), 46-60.
- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Luleci, C., & Coruk, A. (2018). The relationship between morale and job satisfaction of teachers in elementary and secondary schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(1), 54-70.
- Melchar, D., & Bosco, S. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Mesch, D., Brown, M., Moore, Z., & Hayat, A. (2011). Gender differences in charitable giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 342-355.
- Miears, L. (2004). *Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region X public schools*. Doctoral Dissertation, Texas A & M University-Commerce, United States.
- Ministry of Education. (2019). *Annual Bulletin of Education Statistics*. Kuwait: Central Statistical Bureau.
- Mustafa, S. (2016). *The degree of administrative empowerment and morale and the relationship between them in basic-school teachers in Tulkarm governorate from their point of view*. Master Thesis, Al-Najah National University Nablus, Palestine.
- Nagah, Z., & Barkikah, K. (2012). *Morale and its relationship to management leadership: A field study of the Petroleum-Qutt Foundation's employees*. Retrieved from: https://bu.univouargla.dz/license/pdf/najae_bergiga.pdf?idmemoire=3193
- Ngambi, H. (2011). The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management*, 5(3), 762-776.
- Owens, B., Johnson, M., & Mitchell, T. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Peters, A., Rowat, W., & Johnson, M. (2011). Association between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2(3), 155-161.
- Rashid, S., & Matar, L. (2014). Organizational citizenship behaviors under theory of servant leadership: An exploratory study in a sample of faculties of the University of Alqadisiya. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(76), 84-109.
- Rashid, S., & Matar, L. (2016). *Servant leadership: New perspective of leadership in the 21st century*. Iraq: Dar Nebur for Printing and Publishing.
- Rebore, R., & Walmsley, A. (2007). *An evidence-based approach to the practice of educational leadership*. Boston, MA: Pearson Allyn & Bacon.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. Essex, England: Pearson Education, ltd.
- Roncesvalles, M., & Gaerlan, A. (2020). Authentic leadership and teacher morale: Impact on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Advanced Research*, 4(3), 84-94.
- Salameh, K. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Saud, S. (2009). Administrative styles according to Rensis Likert theory (system1- system4) of public secondary school principals in Jordan and their relationship with organizational loyalty of teachers. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 5(3), 249-262.
- Schwantes, M. (2016). *Ten habits of highly emotionally intelligent bosses*. Retrieved from: <http://www.inc.com/marcel-schwantes/want-to-vastly-improve-employeemorale-try-this-leadership-style.html>.

- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Spears, L. (2005). The understanding and practice of servant leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 29-45.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stewart, J. (2017). The Importance of servant leadership in schools. *International Journal of Business Management and Commerce*, 2(5), 1-4.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Webb, D. (2014). *The relationship between principal leadership and teacher morale in the elementary schools in a northwest Georgia school district*. Doctoral Dissertation, Liberty University, United States.