



عنوان البحث: معوقات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة

الباحث: احمد محمد شهوان محمد



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

معوقات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة

نحت مقدم اسنكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد الباحث
احمد محمد شهوان محمد

إشراف
أ.د/ منى محمد الحرون
أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية
جامعة مدينة السادات لشئون التعليم والطلاب

٢٠٢٢م

أولاً: المقدمة

تشهد الألفية الثالثة نمواً متسارعاً من التطور العلمي والتكنولوجي وتطور الأعمال الإدارية وتشابكها، أدى هذا النمو إلى تغييرات سريعة متلاحقة في النظم الإدارية والقيادية في العالم بوجه عام؛ لذا لعبت القيادة دوراً هاماً وحيوياً للإرتقاء بالمنظمات، فهي قادرة على صنع التغيير وتحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة مسألة مهمة في حياة المجتمعات وضرورة حتمية لتنظيمها. فالقيادة في العصر الحديث يجب أن تتخطى النمط التقليدي وتتجه إلى نمط أكثر مرونة يتواءم مع عصر المعلومات والمعرفة والعولمة، مع عصر يعظم دور الموارد البشرية.

والنظام التعليمي ليس بمنأى عن تلك النظم، فهو بحاجة ملحة لقادة تربويين قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر وإحداث التوازن بطريقة إبداعية، ومن ثم الخروج من النمط الإداري المعهود، والبحث عن أنماط أخرى قادرة على مواجهة التحديات بشكل مباشر. ولكي تستطيع النظم التعليمية تحقيق أهداف المجتمع، لا بد لها من إدارة مدرسية قادرة على إحداث التغيير لإنجاح العملية التعليمية من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات^(١) وكما تغيرت وظيفة المدرسة وإتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم يعد دورها المحافظة على نظام المدرسة فحسب بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يهتم بإرتفاع مستوى المدراء والمعلمين ومن أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة^(٢) ويعتد مدير المدرسة العنصر المهم والفعال في العملية التعليمية، وأساس عملية التطوير والإصلاح، ونتيجة للتحديات المعاصرة والانفجار العلمي والمعرفي والحراك الاجتماعي ومطالب التربية المتزايدة يواجه المدير العديد من الصعوبات التي تؤثر على أدائه؛ لذا كان لزاماً الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من معرفة كل ما هو جديد في مجال عمله؛ لذا وجب التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تحسين وتطوير أدائه والتي يمكن من خلالها التعرف على مواطن الضعف والخلل لديه، والوقوف على احتياجاته ورغباته من أجل الوصول إلى نتائج من شأنها الإسهام في تطوير أدائه^(٣).

- (١) سعيد فايز محمد السبعي. تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣، الجزء ٣، ٢٠١٥، ص ٢٠١.
- (٢) جودت عزت عطوى. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثامنة، ٢٠١٤، ص ١٩.
- (٣) عبدالقادر خالد رباح أبو على العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر في غزة، كلية التربية، ٢٠١٠، ص ٢.

وتعتمد قوة أي مؤسسة على قدرة القائد في تحسين أداء الموارد البشرية، فالقائد الجيد هو الذي يدرك أهمية دور العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.^(٤) كما أن الاسلوب القديم في القيادة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الاكمل، وهو يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع أن يتحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك الأنشطة المختلفة ويتخذ القرارات، وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الانساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة؛ ولذلك اتجهوا إلى نمط القيادة الخادمة.

وكان للعمل الذي قدمه (Green Leaf جرين ليف) تأثيراً كبيراً في مجال القيادة التي تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما (القائد- الأتباع) والتي تجعل الأتباع العاملين هم أهم أولويات القائد، ولعل نظرية القيادة الخادمة هي من جسدت هذه الفلسفة.^(٥)

وتمثل القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق فهي تحتل الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند الى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية، فالقائد الخادم يجعل لحاجات الافراد التابعين اولوية قصوى قبل كل شئ، بحيث يجعل التابع قائدا في المستقبل فهو يصغي ويتعاطف معه ويشاركه في اتخاذ القرارات.^(٦) ويذكر (Patterson) المبادئ الخاصة بالقيادة الخادمة هي (الحب، التواضع، الايثار، الرؤية، الثقة، التمكين، الخدمة).^(٧) ومع تنامي الوعي بأهمية نظرية القيادة الخادمة، أضحى هذا النمط من القيادة يمارس على نطاق واسع في كثير من الدول، وعلى المستوى المحلي والقومي في منظماتها الاقتصادية ومؤسساتها التربوية ودور العبادة فيها.

(4) Hayward, Brett Anthony. "Relationship Between Employee Performance, Leadership Emotional Intelligence In South African Parastatal Organization" Rhodes University, 2005, p16.

(٥) حسين على عبد الرسول، ميثاق هاتف عبد السادة_ خصائص القيادة الخادة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية لإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي السادس لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٥، ص ٣٢٦.

(٦) حامد كاظم متعب. القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق دراسة تحليلية لآراء عينة أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٧، ٢٠١٥، ص ٢.

(7) Kathleen Patterson, Transformational Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders —The Move from Good to Great, Regent University, CBFA Annual Conference, 2003, p4.

■ وقد تناولت مجموعة من الدراسات القيادة الخادمة منها دراسة: (حجازي ٢٠٢١)^(٨) والتي هدفت إلى مدى وجود نقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر تلك الأبعاد على التميز في الأداء الجامعي، و دراسة: (محمد حسن ٢٠٢٠)^(٩) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية، و دراسة: (الشاعر ٢٠٢٠)^(١٠) والتي هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي، دراسة: (نسرين صالح ٢٠١٦)^(١١) والتي هدفت إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهم، دراسة (Goh & Low, 2014)^(١٢) والتي هدفت الدراسة إلى فحص الثقة في القائد كوسط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العاملة بأبحاث السوق الماليزية

وبناء على ما سبق فقد تناولت معظم الدراسات القيادة الخادمة من منظور مختلف وحيث أن الإدارة المدرسية في جوهرها عملية قيادية فمدير المدرسة هو الذي يستطيع التأثير على سلوك العاملين ويوجهه نحو تحقيق الأهداف التعليمية، ويساعد على تهيئة المناخ النفسي الإجتماعي الملائم، ويحقق الإنسجام والتقارب، ويعمل على تفهم المشكلات للعاملين معه، فإن مثل هذا المدير سيكون أقدر على جذب العاملين

(٨) سامح سعيد حجازي. القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ٢٠٢١، العدد ٢، ص ٢٧٠-٣٠٥.

(٩) محمد حسن على البيض، هاني عبدالحفيظ عبدالعظيم السطوحى. القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث، جامعة الحديدية، كلية التربية، العدد ٢٠٢٠، ص ٣٠٥-٣٤٣.

(١٠) ميرفت إبراهيم الشاعر. درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن، ٢٠٢٠.

(١١) نسرين صالح محمد صلاح الدين. القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٠، العدد ١، ٢٠١٦.

(12) Goh, S.; Low, Z. The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, International Journal of Business and Management, Vol. (9), No. (1), 2014.

وكسب رضاهم لتحقيق الأهداف المشتركة؛^(١٣) لذا فإن نوعية القيادة الإدارية وأسلوبها في التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي تمثل العامل الأكثر أهمية في خلق مناخ تعليمي مناسب لتحقيق أهداف المدرسة^(١٤) ولذلك يمكن الوقوف على أهمية القيادة الخادمة في تطوير الإدارة بشكل عام وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية

■ ثانياً: مشكلة الدراسة

■ تكتسب القيادة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساسي لنجاح أى نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالإدارة المدرسية تعاني من عدة أمور منها عدم وضوح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، والافتقار إلى تحديد مستواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح، وعدم تبنى المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة، واعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية على الأقدمية المطلقة دون الكفايات، وعدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الإدارية المختلفة، أو عدم إطلاع كل من المعلمين والجهاز الإداري عليها، وافتقار إدارة المدرسة إلى تحقيق أهداف المجتمع^(١٥).

لذا تعالت الاصوات الداعية للبحث عن قيادات قادرة على مواجهة تلك المشكلات والتحديات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، وأضحت الحاجة إلى القيادة الخادمة أمراً ملحا فهي تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات، مع الاهتمام بالعاملين ومساعدتهم على التطور والتقدم من التمكين ومنح السلطات والسعي لتطوير المجتمع.

أكدت بعض الدراسات أن هناك فجوة علمية في تناول موضوع القيادة الخادمة وتطبيقها في المؤسسات التعليمية مثل دراسة (نسرين صالح محمد صلاح الدين، ٢٠١٦)^(١٦)، دراسة (فاتن سعيد

(١٣) جبريل محمد عبدالله الشبيخي. نمط القيادة لمدير المدرسة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، دراسة ميدانية تحليلية على مدارس مرحلة التعليم

الاساسي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٤، ص ١.

(١٤) يوسف عبد المعطى مصطفى. أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية، مجلد ٥، العدد ٦، ٢٠٠٢، ص ١٤٧.

(١٥) مروة حسين أبو السعود. تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٠٢، ص ١٣.

(١٦) نسرين صالح محمد صلاح الدين. القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٠، العدد ١، ٢٠١٦.

سالماً، ٢٠١٥) (١٧)، ودراسة (سمر محمود شيخ السوق، ٢٠١٤) (١٨)، واكدت بعض الدراسات مثل: نبيل سعد خليل وآخرون: ٢٠١٩ والتي أظهرت أن هناك - قصور وضعف في الأداء الإداري لمديري المدارس الرسمية للغات (١٩)، ودراسة مروة حسين ابو السعود (٢٠٠٢) والتي أظهرت أن ضعف في أداء مدير المدرسة الثانوية العامة نتيجة كثرة الأعباء الادارية الملقاه على عاتقه وتغلب صفة التقليدية على أدائه (٢٠).

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

س: كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات:

- ١- ما هو الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة كما ورد في أدبيات التربية؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة القليوبية؟
- ٣- ماهي معوقات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية؟

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية ال لمعرفة معوقات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة من خلال توضيح الأسس النظرية للقيادة الخادمة، وواقع أداء مدير المدرسة ، والكشف عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية، وآليات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الخادمة.

رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.
١- الأهمية النظرية وتتمثل في النقاط الآتية:

- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التعليمية.

(١٧) فاطمة سعيد سالم معشر. القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الإمامة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٤.
(١٨) سمر محمود شيخ السوق. القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ٢٠١٤.

(١٩) نبيل سعد خليل، وآخرون. تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء مدخل القيادة الخادمة، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالگردقة، مجلد ٢، عدد ٤، ٢٠١٩.

(٢٠) مروة حسين أبو السعود. مرجع سابق.

- يمكن لهذه الدراسة أن تمثل مرجعا للباحثين في مجال الإدارة التعليمية.
- قد تسهم هذه الدراسة في معرفة متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة.

○ ٢- الأهمية التطبيقية وتتمثل في النقاط الآتية:

قد تعطي هذه الدراسة مؤشرا للقيادات العليا حول واقع أداء مديري المدارس وكيفية تطويرها في ضوء مدخل القيادة الخادمة.

يأمل الباحث من هذه الدراسة بناء اتجاهات إيجابية نحو استخدام نمط القيادة الخادمة في الإدارة المدرسية.

خامسا: منهج الدراسة

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات موضوع الدراسة وبعض من الدراسات السابقة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها سوف يستخدم الباحث "المنهج الوصفي"، وذلك لملاءمته موضوع وأهداف الدراسة.

سادسا : الإطار النظري

يمكن تناول الإطار النظري للدراسة من خلال مايلي:

المطلب الأول: الأسس النظرية للقيادة الخادمة

على الرغم من كثرة ما كُتب في موضوع القيادة إلا أنها لا تزال تمثل تحديا رئيسيا للممارسين والباحثين المهتمين بفهم طبيعتها، فهو موضوع ذو أهمية عالمية كما أنه معقد للغاية. ولهذا لا يوجد تعريف محدد تم الاتفاق عليه نظرا لكثرة وجهات نظر الباحثين، وكثرة التعبيرات المستخدمة المرتبطة بها، واختلاف البيئة المدروسة ونوعية الدراسة والصفات والقدرات والمهارات والخصائص الشخصية للقائد. وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

عرفها محمد صبرى حافظ بأنها: " جملة العمليات أو الاجراءات التى تؤثر فى نشاطات الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة فى ظروف معينة".^(٢١)
وعرفها هانتر (hunter) بأنها: "مهارات التأثير فى الناس للعمل بحماس نحو أهداف محددة تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية توحى بالثقة".^(٢٢)

(٢١) محمد صبرى حافظ وآخرون. القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٣.

(٢٢) James c.Hunter. The World's Most Powerful Leadership Principle, Crown Business, New York, 2004, p32.

١ - مفهوم القيادة الخادمة

اختلف العديد من الكتاب في تناول مفهوم القيادة الخادمة نظرا لإختلاف وجهات النظر. ويعد (جرين ليف- Greenleaf) أول من تناول هذا المفهوم حيث عرفها بأنها " تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الشخص يريد أن يخدم أولاً، ثم الاختيار الواعي مع هذا الشعور يلهم الشخص ليطمح في القيادة، والفرق يظهر في حرص الخادم - على التأكد أولاً من تلبية احتياجات الآخرين الملحة.^(٢٣) وتعرفها باترسون (Patterson) بأنها النمط الذي يركز على الاتباع أولاً فيكونون هم المهم الأول وتكون قضايا المنظمة هي المهم الثاني.^(٢٤) ويعرفها لاري سبيرز (Larry Spears) المدير التنفيذي لمركز جرين ليف للقيادة الخادمة بأنها: نموذج جديد من نماذج القيادة يضع خدمة الآخرين في المقام الأول، فهي تؤكد على زيادة الخدمة المقدمة للآخرين، النهج الشامل للعمل، تعزيز الشعور بالمجتمع، مشاركة السلطة في صنع القرار.^(٢٥)

2- مبادئ القيادة الخادمة:

■ أ) خدمة الآخرين:

تظهر القيادة الخادمة عند تفاعل القائد مع أتباعه في المواقف، فهي تنشأ من الرغبة الأساسية في مساعدة الآخرين وليس من خلال ممارسة السلطة أو الاجراءات ذات المصالح الشخصية.^(٢٦)

■ ب) المنهج الشامل للعمل:

"العمل يعطى للشخص بقدر ما يعطى الشخص للعمل".^(٢٧)

■ ج) تعزيز الشعور بالانتماء المجتمعي:

أعرب جرين ليف عن أسفه لفقدان الاحساس بالجماعة في المجتمع الحديث ووصف ذلك "بالمعرفة المفقودة في هذا الزمن".^(٢٨) حيث لا يمكن لمنظمه أن تتجح في تحقيق أهدافها إلا بتسيخ هذا الإحساس بالانتماء المجتمعي بين أتباعها.^(٢٩)

(23) Peter G. Northouse. *Leadership Theory and practice*, SAGE Publications, Thousand oaks, California, seventh edition, 2016, p226.

(24) Patterson, K. A. *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent ·University. ATT No. 3082719, 2003.

(25) Larry Spears. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 17,issue7, 1996, p33.

(26) Carol Smith. The leadership theory of Robert K Greenleaf, Info 640 – mgmt. of info. Orgs, 2005, p4.

(27) Don M. Frick *Terre Haute's Original Servant Leader: Robert K. Greenleaf (1904-1990)*. <https://library.indstate.edu/services/servlead/greenleaf.html>

(28) Robert K Greenleaf. *Op.Cit*, p28.

(29) Carol Smith. *Op.Cit*, p4.

■ (د) المشاركة في سلطة صنع القرار:

تتضح فاعلية القيادة الخادمة في غرسها في الآخرين عن طريق المشاركة والتمكين، وتشجيع مواهب الاتباع، فالقائد الخادم يخلق قوة عمل أكثر تحفيزاً وفاعلية تؤدي إلى إنجاح المنظمة.^(٣٠)

○ ٣- أخلاقيات القيادة الخادمة

هناك العديد من القواعد الأخلاقية التي تظهر أهمية ممارسات القائد الخادم، وهي^(٣١):

- ١- معرفة الأساسيات المهمة للمرؤوسين والعمل على تليبيتها.
- ٢- المشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرارات.
- ٣- التزام القائد الخادم بالأخلاقيات اللازمة لصنع القرار الأخلاقي.

● ٤- خصائص القيادة الخادمة:

مع عدم وجود تعريف محدد من قبل جرين ليف (Green Leaf) للقيادة الخادمة، أدى هذا إلى وجود تفسيرات عديدة لتحديد خصائص القيادة الخادمة. فقد ذهب كل من (روسيل وستون) لتحديد نوعين من الخصائص هي^(٣٢):

○ ١- خصائص وظيفية:

تحدد الخصائص الوظيفية مسؤوليات القائد وتضم (الرؤية، الصدق، الاستقامة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، والتمكين).

○ ٢- خصائص مكملة:

وهي تعزز الخصائص الوظيفية وهي لسيت ثانوية في الطبيعة ولكنها في بعض الحالات تكون متطلبات أساسية للقيادة الخادمة الفعالة وتضم (الاتصال، الموثوقية، الجدارة، القيام بالخدمة، الظهور، التأثير، الإقناع، الإنصات، التشجيع، التعلم، التفويض).

(30) Carol Smith. Op.Cit, p4.

(31) نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية. علاقة نمط القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧، ص ٣٨.

(32) Robert F Russell, A Gregory Stone. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model, Leadership & Organization Development Journal, 23, 2002, p146,147.

أما (وانج وبادج) فقسما الخصائص لتشمل الشخصية والمهام والبيئة وهي⁽³³⁾:

○ ١- الخصائص الشخصية:

وهي تمثل الأساس الأول الذي يبني عليه نظرية القيادة الخادمة فهي توضح أي نوع من الأشخاص هو القائد، فتظهر موقف القائد وتركز على قيمه ومصداقيته ودفاعيته وتتمثل في: الاستقامة والتواضع والخدمة.

○ ٢- الخصائص الموجهة نحو الآخرين:

وتعتبر الأساس الثاني لنظرية القيادة الخادمة وتحدد الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته، لأنها توضح كيفية ربط القائد بالآخرين، فهي تهتم بتطوير الموارد البشرية، مع التركيز على علاقته بهم والتزامه بتطويرهم، وتتمثل في: الإهتمام بالآخرين، وتمكين الآخرين، وتطوير الآخرين.

○ ٣- الخصائص الموجهة نحو المهام:

وهي التي توضح ماذا يفعل القائد داخل المنظمة، وتهتم بتحقيق الإنتاجية والنجاح، مع التركيز على مهام القائد والمهارات اللازمة للنجاح وتتمثل في: الرؤية، وتحديد الأهداف، والقيادة.

○ ٤- الخصائص الموجهة نحو العمليات:

وهي التي يؤثر القائد من خلالها على كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة، وتهتم بزيادة كفاءة المنظمة، مع التركيز على قدرة القائد لتطوير نظام مرن وكفوء ومفتوح وتتمثل في: النمذجة، بناء الفريق، المشاركة في صنع القرار.

○ 5- أساسيات القيادة الخادمة.

حدد (بول وانج ودافى) مجموعة من العناصر التي توضح الإطار المفاهيمي للقائد الخادم ويوضحها الجدول التالي⁽³⁴⁾:

جدول (١) أساسيات القيادة الخادمة المصدر الباحث بالإستناد إلى

(Paul.T.Wang,Davy,2007,p6)

العوامل	الأساس
من نحن (الهوية الذاتية).	قلب الخادم (التواضع - والإيثار)
لماذا نقود (الدافع).	خدمة وتطوير الآخرين

⁽³³⁾ Wong, P. T. P., & Page, D. Servant leadership: An opponent-process model and the Revised Servant Leadership Profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct.16, 2003, p3

⁽³⁴⁾ Paul T. P. Wong, Dean Davey. Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, Regent Universit, 2007, p6.

التشاور واشراك الآخرين	كيف نقود (الأسلوب).
الالهام والتأثير على الآخرين	مايوثر علينا (الأثر- تأثير).
النمذجة النزاهة والاصالة	الشخصية). كيف يرانا الآخرون)

6- أبعاد القيادة الخادمة:

تشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson)، واين (Wayen) بتحديد مجموعة من الأبعاد للقيادة الخادمة، وتعد هذه الأبعاد هي جوهر عملية القيادة الخادمة وهي⁽³⁵⁾:

1- المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills):

وتعنى امتلاك القائد المعرفة الكاملة عن المنظمة ككل والمهام الموكلة له، بحيث يكون في وضع يستطيع من خلاله تقديم المساعدة والدعم الفعال للمنظمة والعاملين، وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين المباشرين.

2- التمكين (Empowering):

ويقوم على تشجيع وتقديم التسهيلات للأفراد الآخرين، وخصوصا المرؤوسين المباشرين، عن طريق تحديد وحل المشكلات، وأيضا تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على الوجه الأكمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

3- المعالجة العاطفية (Emotional healing):

إظهار الاهتمام تجاه الحاجات والاهتمامات الشخصية للآخرين، وتكوين علاقات ايجابية معهم.

4- الإهتمام بالمرؤوسين أولا (Putting subordinates first):

باستخدام الإجراءات والكلمات الواضحة للآخرين التي تثبت للأتباع أن اهتماماتهم لها الأولوية عن طريق تلبية احتياجاتهم العملية باعتبارها ذات أولوية ومعرفة المشكلات التي يواجهونها في أداء مهامهم.

(35) Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D). Op.Cit, P 163

٥- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinate grow and)

: succeed

وتعنى تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو وتنمية المرؤوسين من خلال التوجيه، والتدريب والإعداد اللازم.

٦- تقديم قيمة للمجتمع (Creating value for the community):

عن طريق امتلاك الوعي والاهتمام الحقيقي تجاة تطوير ومساعدة المجتمع. فهو يشارك في الأنشطة المحلية ويشجع الأتباع على التطوع للخدمة المجتمعية بل إن ايجاد قيمة للمجتمع المحلى تعد أحد السبل التى تمكن القادة في أن يربطوا مقاصد وأهداف المنظمة بالأغراض الأوسع نطاقا للمجتمع.^(٣٦)

٧- العلاقات (Relationships) (٣٧):

من خلال بذل جهد حقيقى لمعرفة وفهم ودعم الآخرين، مع التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع المرؤوسين المباشرين

٨- التصرف بأخلاق (Behaving ethically):

التعامل بشكل واضح وصريح، وبصدق، وبعدالة، وإنصاف مع الآخرين، وتتمسك القيادة الخادمة بالمعايير الأخلاقية، ولا يخل القادة الخدام بمبادئهم الأخلاقية من أجل النجاح.^(٣٨)

٩- الخدمة (Servanthood):

وهى تقديم الخدمة للآخرين أولاً، عندما تكون التضحية بالنفس مطلوبة.

٧- أهمية القيادة الخادمة

أكد جرین ليف والتابعين من رواد القيادة الخادمة أمثال سبيرز ولورانس أن هناك بعض العناصر والخصائص التى تبرز الحاجة الى القيادة الخادمة وتساعد القائد على تحقيق التوازن بين الشئون الإنسانية والنتيجة النهائي للعمل هي^(٣٩):

١- يتخذ القادة موقف خادم متواضع فيه نكران للذات.

٢- يركز القادة على الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم.

٣- تهيئة بيئة عمل آمنة وإيجابية تعزز الابتكار والدوافع الذاتية.

(36) Peter Northouse. Op.Cit, p235

(37) Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D). Op. cit, P 163

(38) Peter Northouse. Op.Cit,235

(39) Paul T. P. Wong, Dean Davey. Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, Regent Universit, 2007, pp2-3.

- ٤- يقوم القادة بإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل عندما يعاملون مرؤوسيهم كبشر، جديرين بالكرامة والاحترام.
- ٥- يكتسب القادة الثقة عندما يضعون الاحتياجات المشروعة لأتباعهم فوق المصالح الذاتية.
- ٦- يكتسب القادة الإحترام عندما يضعون فوائد العمل والمجتمع فوق خط النهاية.
- ٧- يستمع القادة إلى موظفيهم بعقلية متفتحة.
- ٨- يطور ويحافظ القادة على العلاقات الجيدة من خلال التعاطف والعطف والشفاء والذكاء العاطفي.
- ٩- يكتسب القادة الدعم والتعاون عن طريق تثمين بناء الفريق، وإشراك المرؤوسين في صنع القرار.
- ١٠- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تطوير وتنمية الامكانيات الخلاقة للموارد البشرية واطلاقها.
- ١١- تنادي القيادة الخادمة بالفضائل والإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.^(٤٠)

8- علاقة القيادة الخادمة بالأداء:

يرى جرين ليف (GreenLeaf) أن الهدف الرئيسي للقيادة الخادمة هو إنشاء منظمات صحية تغذى النمو الفردي، وتعزز الأداء التنظيمي، وفي النهاية تحدث أثرا ايجابيا على المجتمع. وتتكون النتائج من أداء التابع ونموه- الأداء التنظيمي- التأثير المجتمعي.^(٤١)

١- أداء التابعين ونموهم

في نموذج القيادة الخادمة تركز سلوكيات القادة مباشرة على الاعتراف بمساهمات التابعين ومساعدتهم في تحقيق امكانياتهم البشرية، فتكون النتيجة هي تحقيق الذات للتابعين؛ لأنهم سيدركون قدراتهم الكاملة كما سيحققون أهدافهم الشخصية. فالقيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على اداء التابعين في أنهم أصبحوا أكثر فعالية في إنجاز وظائفهم والوفاء بمهامهم. وأخيرا هناك نتيجة متوقعة أخرى للقيادة الخادمة وهي أن الأتباع قد يصبحون قادة خدام.

٢- الأداء التنظيمي:

أظهرت الدراسات أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي، فهناك علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تجاوزها للمتطلبات والواجبات الأساسية

^(٤٠) فاطمة محمد على عدوس. درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في

صنع القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، ٢٠٢٠، ص ٢٧

(41) Peter Northouse. *OP. cit*, pp236-238

والمساعدة في الأداء العام للمنظمة. كما تؤثر القيادة الخادمة في طريقة عمل الفرق التنظيمية فهي تعزز فعالية الفريق عن طريق زيادة الثقة بين الأعضاء في الفريق.

٣- التأثير المجتمعي:

القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على المجتمع؛ لأن القادة عندما يقومون بالخدمة أولاً والاستماع الى الآخرين ومساعدتهم على النمو يؤدي هذا الى تمتع المنظمات بصحة أفضل، مما يعود بالنفع على المجتمع في نهاية المطاف، وبهذه الطريقة فإن النتائج طويلة الأجل لوضع الآخرين تشمل أولاً التغيير الاجتماعي الايجابي ومساعدة المجتمع على الازدهار.

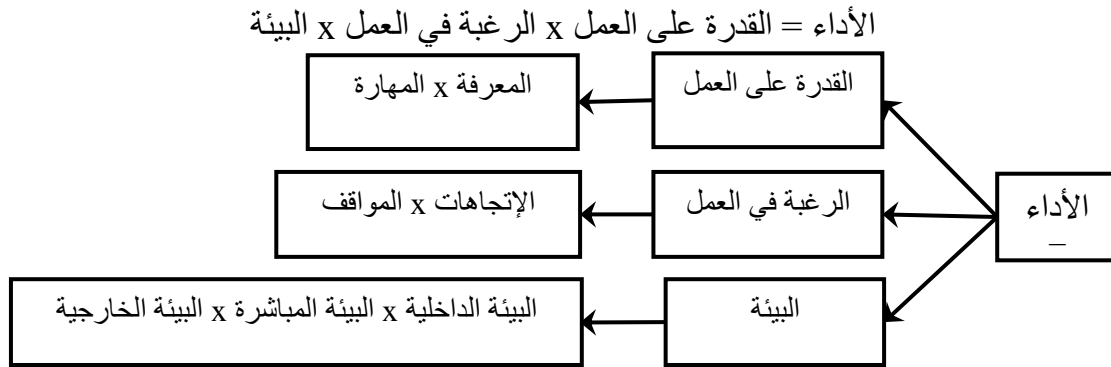
المطلب الثاني: أداء مديري المدارس الثانوية

اولاً: الأداء

١- الأداء:

له عدة تعريفات منها: "أنه سجل بالنتائج المحققة فهو يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخطط لها- أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة أما الفاعلية هي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة".^(٤٢)

كما عرف بأنه "هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة".^(٤٣) ويمكن تعريف الأداء على النحو التالي^(٤٤):



شكل رقم (1) يوضح تعريف الأداء

^(٤٢) أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، المؤلف، الطبعة الثانية، القاهرة، الطعة الثانية، ٢٠٠٨، ص ٣٨٥.

^(٤٣) جلال الدين بو عطيط. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، ٢٠٠٩، ص ٧٣

^(٤٤) محمد جودت ناصر. تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراة غير منشور، جامعة سانت

كليمينتس العالمية، سوريا، ٢٠٠٩، ص ٨

ويتضح مما سبق أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف معين، ومحصلة تفاعل القدرة والرغبة مع البيئة، فالقدرة تعنى القيام بالأعمال مع امتلاك المهارة والمعرفة، وتعتمد الرغبة على دوافع وحوافز العمل، بينما تتمثل البيئة في العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت داخلية أو خارجية.

■ ٢- عناصر الأداء:

الأداء له مكونات وعناصر أساسية وبدون تلك العناصر لا يوجد أداء فعال، ويرجع ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء ومن هذه العناصر ما يلي^(٤٥):

- (أ) **كفايات الموظف:** وهى ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعلومات واتجاهات وقيم، وهى تمثل خصائصه الأساسية التى تنتج أداء فعالا يقوم به العامل.
- (ب) **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المسئوليات والمهام والأدوار والمهارات والخبرات التى يتطلبها العمل أو الوظيفة.

○ ٣: محددات الأداء وأهميته

■ محددات الأداء:

يعتبر الأداء الوظيفى هو "الأثر الصافى لجهود الفرد والتى تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام وهذا يعنى أن الأداء هو نتاج موقف معين ناتج من العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"، لذلك نجد أن محددات الأداء هى^(٤٦):

● (أ) الجهد المبذول من طرف الفرد:

وهو يعبر عن الطاقة العقلية والجسمانية التى يبذلها الفرد في أداء وظيفته ومهمته للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

● (ب) القدرات التى يتمتع بها الفرد لأداء عمله:

وهى تعبر عن الخصائص والصفات الشخصية للفرد التى يستخدمها لأداء عمله ومهامه.

● (ج) مدى إدراكه لمهام وظيفته:

ويعنى الاتجاه والطريقة اللازمة لتوجيه جهود الفرد في العمل من خلال الشعور بأهميته في

أداءه.

(٤٥) جعفر يوسف الحداد. الذكاء الوجداني وعلاقته بالأداء الوظيفى لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦، ص ٩٧.

(٤٦) راوية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢١٠.

والأداء هو مزيج بين كمية الجهد المنزول من الفرد لأداء عمله مع تمتعة بقدر عالى من المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات اللازمة لعمله ومدى فهمه لدوره في المنظمة.

■ أهمية الأداء:

تتوقف حياة المنظمة أيا كان النشاط الذى تمارسه على أداء العاملين فيها، فتحقق المنظمة أهدافها المنشودة عندما يقوم العاملين بأعمالهم، وينجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له، مثل البقاء والنمو والتوسع، أما إذا كان الأداء دون المستوى فسيؤدى ذلك إلى عدم تحقيق لأهداف المنظمة، بل قد يؤدى إلى تصفية وإنهاء المنظمة.^(٤٧)

وبسبب جوهرية أهداف المنظمة والتي يمكن أن تتحقق من خلال الأداء، فتعطى له إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة اهتماما خاصا، للوصول إلى عدد من المزايا الخاصة المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، اشعارهم بالعدالة، مع توفير الأساس الموضوعى لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة.^(٤٨)

○ ٤- العوامل المؤثرة على الأداء

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على أداء الفرد داخل المنظمة وهى^(٤٩):

- ١- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسات التى لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعايير ومؤشرات الأداء لا تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد.
- ٢- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، فيؤدى إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعى لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- **اختلاف مستويات الأداء:** ان عدم نجاح الأساليب الإدارية التى تربط بين معدلات الأداء والمردود المادى والمعنوى يؤثر بالسلب على مستوى الأداء؛ لذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين، ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالى والموظف الكسول ذو الأداء المنخفض.

^(٤٧) فهد بن حمد السعدور. دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٣، ص ٣٧.

^(٤٨) فايز عبدالرحمن الفروخ. مدى توافر التعلم التنظيمى وأثره في تحسين الأداء الوظيفى لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، ٢٠٠٦، ص ص ٣٠-٣١.

^(٤٩) جميلة بن زاف. العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد ٢١٥، ٢٠١٥، ص

ثانيا : مدير المدرسة مسؤولياته وأدواره.

■ ١- مدير المدرسة:

المدير هو الشخص الذى يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إصدار التعليمات والأوامر للأخرين وتوجيههم نحو هدف معين.^(٥٠) أو هو الشخص الذى يدير الأفراد والموارد في إحدى الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو حتى الذى يدير المنظمة ككل، وهذا يعنى أنه يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقويم) بهدف تحقيق الأهداف، ويواجه المديرون مجموعة من التحديات التى تجعلهم يبحثون عن طرق أكثر كفاءة وفاعلية لتحفيز العاملين لزيادة انتاجية المنظمة.^(٥١) ومع تعدد مهام ومسئوليات مدير المدرسة فمنها ما هو متعلق بالجانب الإدارى أو الفنى أو الإنسانى أو الإجتماعى؛ لذا يجب أن يتمتع مدير المدرسة بخصائص تمكنه من أداء دوره على الوجه الأكمل وهذه الخصائص هي^(٥٢):

- أ) نضوج مهنى ذو بصيرة تربوية وفهم واضح لإتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- ب) نضوج علمى مناسب مع المرحلة التعليمية التى سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.
- ج) نضوج قومى يعتمد على الإيمان بالوطن وأهدافه واتجاهاته ومتطلباته.
- د) الابتكار والمبادأة بالإصلاح والتجديد والتطوير.
- هـ) القدرة على التعاون وتقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من كافة رجال الميدان التعليمى.
- و) التمتع بعقلية علمية منطقية وأسلوب علمى في التفكير ونظرة موضوعية للأفراد والأمور.

○ ٢- مهمات مدير المدرسة:

■ ١- مهمات مدير المدرسة:

لمدير المدرسة العديد من المهمات التى تمكنه من أداء وظائفه داخل المدرسة ويمكن تقسيم تلك المهمات إلى^(٥٣):

● أ) المهمات الإدارية: وتشمل:

- ١- الإشراف على سير عملية التدريس ومتابعة انتظام العمل المدرسى.

(٥٠) محمد الفاتح محمود بشير المغربى. أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ١٢.

(٥١) مدحت محمد أبو النصر. مرجع سابق، ص ٣٦.

(٥٢) أماني يوسف إبراهيم السكى. مرجع سابق، ص ٥٢٠.

(٥٣) كرم ناصر على. الإدارة الإشراف التربوى، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦، ص ٦٧-٦٨.

- ٢- توزيع المسؤوليات على العاملين وتأليف اللجان المدرسية.
- ٣- تنظيم السجلات المدرسية.
- ٤- إعداد الجداول المدرسية وتوزيع الدروس.
- ٥- طلب التجهيزات والوسائل التعليمية والكتب والإشراف عليها.
- ٦- تنفيذ الخطط الموزعة من مديرية التربية والتعليم.
- ٧- اتخاذ القرارات، وعقد الاجتماعات المدرسية اللازمة لتسيير العملية التعليمية.
- ٨- إشاعة المناخ الملائم والديمقراطي، والإهتمام بالانضباط المدرسي، والعمل التعاوني القائم على الإحترام والثقة وتحمل المسؤولية.

● (ب) المهمات الفنية: وتشمل:

- ١- دراسة المناهج الدراسية والإسهام في تطويرها، وتقييم نقاط القوة والضعف فيها.
- ٢- الإهتمام بطرائق التدريس الفعالة التي يستخدمها المعلمون.
- ٣- العمل على تطوير المعلمين مهنيًا.
- ٤- الإهتمام بتقويم المعلمين والمتعلمين للنهوض بمستواهم.
- ٥- تطوير الأنشطة المدرسية داخل وخارج المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي.
- ٦- الإهتمام بالإرشاد التربوي للطلبة.

○ وظائف وعمليات مدير المدرسة: (طبيعة أداء مدير المدرسة):

رغم تعدد الوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة وتباينها إلا أن هناك عدد من هذه الوظائف يظهر فيها أداء مدير المدرسة بوضوح وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم، وهذه الوظائف متكاملة ومتداخلة مع بعضها ويؤثر كل منها في الآخر، لذلك يمكن أن نحدد طبيعة أداء مدير المدرسة من هذه الوظائف كما يلي^(٥٤):

■ أ - التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط من العمليات الهامة لنجاح العمل المدرسي، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على أكمل وجه دون أن يكون لها تخطيط، فهي عملية التفكير التي تسبق تنفيذ الأعمال داخل المدرسة وتنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله؛ لذا فإن عملية التخطيط هي تحديد للإطار العام للأعمال المطلوبة.

(٥٤) سعيد أبراهيم محمد أبو حرب. تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٧، ص ٥٥.

■ ب- التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم إلى المؤسسة أو مجموعة العمل، أو انه يشير إلى عملية التنظيم نفسها أى الطريقة التي يرتب بها عمل المنظمة ويوزع على الأفراد العاملين بها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.^(٥٥) فيقصد بالتنظيم توزيع أوجه النشاط المختلفة على العاملين مع تفويضهم لإنجاز الأعمال المسندة.

■ ج- التوجيه:

يعتبر التوجيه وظيفة مركبة تتطوى على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية.^(٥٦) فالخطيطة والتنظيم لا يؤديان إلى إتمام الأعمال في حد ذاتهما إلا إذا تولى المدير عملية توجيه مرؤوسيه إلى تولى الأعمال فهو يقوم على إصدار التعليمات إلى مرؤوسيه. كما تشمل عملية التوجيه مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية.

■ د- المتابعة:

تتم عملية المتابعة أثناء تنفيذ الأعمال، وتعنى الإشراف على ما تم تخطيطه وتنظيمه سواء كان يتعلق بالدراسة أو الأنشطة المدرسية أو الأعمال الإدارية أو ما تقدمه المدرسة وما تقوم به من خدمات تعليمية، ويتولى مدير المدرسة مهمة متابعة تنفيذ برامج المدرسة ومشروعاتها والنظام المدرسي وسير الدراسة وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية والقومية.

■ هـ- التقويم:

تهتم عملية التقويم بتحليل جميع الظواهر والإجراءات والمعلومات والإمكانات ونواتج الأداء لمعرفة مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه^(٥٧). فبعد تنفيذ الخطة الموضوعية وتحقيقها للأهداف يجب أن يعرف كل المشاركين بنتائج أعمالهم هل أنت بثمارها وحققت غايتها أم لا.

المطلب الثالث: معوقات تطوير أداء مدير المدرسة

●-العوامل المؤثرة في وظيفة مدير المدرسة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدير المدرسة في إدارته وقيادته للمدرسة، فهذه العوامل تؤثر على مدى فاعليته و عطائه وإنجازه وهى بطبيعتها خارجه عن سيطرته وإرادته^(٥٨)، لذلك يجب نأخذ بعين الإعتبار تلك العوامل عند الحديث عن المدير سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية او

(٥٥) محمد الفاتح محمود بشير المغربي. أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ٨٣.

(٥٦) محمد الفاتح محمود بشير المغربي. مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٥٧) محمود عبدالمجيد رشيد. مرجع سابق، ص ٣٨.

(٥٨) جواد عبدالنور أحمد صالح. درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري

المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٣، ص ٤٨

حضارية والتي تؤثر في طبيعة الأفراد وسلوكهم، ولا ننظر إلى المدير نظرة مجردة أو مطلقة.^(٥٩) ومن هذه العوامل^(٦٠):

- ١- النظام السياسي المتبع في البلد وأهدافه وفلسفته، فهو يؤثر في النظام التربوي، ومدى ما يسمح به لمديري المدارس أو مراقبي التعليم من لامركزية في إدارة شئون التعليم.
 - ٢- درجة التقدم في جميع المجالات وخاصة في مجال المعرفة والعلم، والإدارة والإقتصاد، والثقافة والحياة الإجتماعية.
 - ٣- طبيعة التعليم التي تقدمه المدرسة، والمرحلة الدراسية ومدى قربها أو بعدها من مكان السلطة المركزية.
 - ٤- القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع وأولياء الأمور والطلاب من مديري المدارس ومؤسساتهم التربوية.
 - ٥- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما يملكه المسؤولون من وعى إدارى وخبرة في إدارة التعليم.
 - ٦- نظام المتابعة، والمراقبة، والتوجيه، والتقويم من الإدارة العليا لمديري المدارس.
 - ٧- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، وكفاءات العاملين ورغبتهم في المساهمة.
- - معوقات تطوير أداء المدير في المؤسسات التعليمية.

يواجه المدير العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطوير أدائه، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي^(٦١):

- ١- تتأثر عملية التطوير بنظم المعلومات والتي بدورها تؤثر على باقى النظم داخل المدرسة وعلى سلوك المعلمين وكافة العاملين فيها، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى فقد بعض العاملين لوظائفهم، وقصور نظم تقييم الأداء، وكذلك عدم وجود نظم اتصال مدعمة.
- ٢- عدم القدرة على التحديد السليم لمعوقات الوضع الراهن أو الحالي في المدرسة المطلوب إعادة هندستها.
- ٣- طول الإجراءات الإدارية وتعقيدها كثيرا ما يؤدي إلى عرقلة الأداء، وعدم متابعة الإجراءات دون الالتفات إلى تطويرها أو تعديلها.

(٥٩) كريم ناصر على. الإدارة الإشراف التربوي، عمان، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٦٨

(٦٠) جواد عبدالنور أحمد صاحبة. مرجع سابق، ص ٤٨

(٦١) نبيل سعد خليل. إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ١٩٨-١٩٠.

- ٤- التسبب الإداري من الظواهر التي لها تأثير على انخفاض معدلات أداء المديرين وكافة العاملين في المدرسة.
- ٥- قلة الحوافز على اختلاف أشكالها وأنواعها تؤثر سلبيا على تحفيز العاملين والمعلمين في المدارس وحثهم على كفاءتهم.
- ٦- يؤثر المناخ التنظيمي المحيط بالعاملين والمعلمين على سلوكهم الإداري والقيم والاتجاهات السائدة، وتشكيل اتجاههم نحو عملهم.
- ٧- ضعف مشاركة المعلمين والعاملين في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- ٨- عدم قدرة مديري المدارس في تحديد الاحتياجات الفعلية للمدارس والتي تتم على أسس علمية وكذلك عدم الاستفادة من المعلمين والعاملين في تحقيق الأهداف بشكل فعال.
- ٩- يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المدير من خلال استيعابه لاحتياجاته من الوظائف والتخصصات ومدى انسيابية القرارات والاجراء داخل المدرسة.
- ١٠- تؤدي ضعف الثقة بالنفس لدى المديرين إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين.
- ١١- الخوف من الفشل: يخشى مدير المدرسة أن يقوم بأشياء قد تعاقبه عليها القيادات التعليمية العليا أو ينتقد عليها مما يؤدي إلى تجنبه العمل.
- ١٢- ضعف الولاء التنظيمي وانتماء المدير إلى المدرسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من المهام الموكولة إليه.
- ١٣- وجود أنظمة وقواعد ذهنية لدى مدير المدرسة تجعله يميل لاستخدام استراتيجيات سبقت نجاحها في حل مشكلة ما، ولكنها لا تصلح لحل مشكلة تحتاج إلى استراتيجية جديدة.
- ١٤- الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والقواعد من خلال التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- ١٥- صعوبة الاتصال ووجود فواصل رئاسية.
- ١٦- ضعف الربط بين المدرسة وقطاعات سوق العمل. (٦٢)
- ١٧- قلة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. (٦٣)

(٦٢) أشواق عبد الجليل على معوض. تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام النظم الخبيرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥، ص ٦٨.

(٦٣) أشواق عبد الجليل على معوض. المرجع سابق، ص ٦٨

○ دواعى تطوير مدير المدرسة:

تحتل فكرة تطوير المديرين أهمية خاصة، وذلك لأن أى تحسن يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف الإدارة يضىف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الدنيا، ويساعد على تأمين العدد المناسب من الإداريين في المستويات العليا، فهم الذين يسهمون في إعداد المستويات الدنيا وتأهيلها، حيث ينقص الإداريين المهارات الإدارية والمعرفية اللازمه، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها^(٦٤):

- ١- التطورات والتغيرات في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري، حيث تضاعف تلك المعرفة كما ونوعاً مرات عديدة في العقود الماضية، كما تطورت وتعددت تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا يلقي بدوره على التعليم وخدماته مسؤوليات واحتياجات جديدة.
- ٢- تطور الأساليب التربوية الحديثة والتي تؤكد على ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي، وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين.
- ٣- تجدد الحياة وتطور حاجاتها وأساليبها، مما أدى إلى تطور المواقف والعلاقات وتطور في السلوك لمواجهة ذلك التجدد، لذلك لا بد من العمل المستمر لتحديث إدارة المدرسة الثانوية حتى تكون في تكيف وتطور مستمرين بكل ما يحيط بها من متغيرات.
- ٤- ظهور مجموعة من التحديات التي أدت إلى فرض تطوير مهارات مديري المدارس مثل: الثورة العلمية والتكنولوجية التي تستلزم تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات.
- ٥- الاتجاه نحو اللامركزية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم.^(٦٥)
- ٦- الثورة المعرفية وتراكم المعلومات والتي تستوجب تكوين قاعدة معرفية عريضة مستفيدة من مصادر المعرفة المتعددة.^(٦٦)
- ٧- التقدم في نظم الاتصالات أدى إلى فتح آفاق جديدة وضاعف من الترابط بين التعليم والإتصال.^(٦٧)

(٦٤) يسرى رسمى عبدالعزيز بدر. تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، ٢٠١٠، ص ص ٣٤-٣٥.

(٦٥) سعيد إبراهيم أبو حرب. تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠٠٧، ص ٢٢٢.

(٦٦) المرجع السابق. ص ٢٢٢.

(٦٧) مطيع موسى حسان أبو جبل. برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ص ٤٢.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

١. أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، المؤلف، الطبعة الثانية، القاهرة، الطعة الثانية، ٢٠٠٨.
٢. أشواق عبدالجليل على معوض. تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام النظم الخبيرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥.
٣. جريل محمد عبدالله الشخي. نمط القيادة لمدير المدرسة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، دراسة ميدانية تحليلية على مدارس مرحلة التعليم الاساسي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٤.
٤. جعفر يوسف الحداد. الذكاء الوجداني وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
٥. جلال الدين بو عطيط. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، ٢٠٠٩.
٦. جميلة بن زاف. العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد ٢١، ٢٠١٥، ص ٦٤.
٧. جواد عبدالنور أحمد صالحه. درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠١٣.
٨. جودت عزت عطوي. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثامنة، ٢٠١٤.
٩. حامد كاظم متعب. القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق دراسة تحليلية لآراء عينة أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٧، ٢٠١٥.
١٠. حسين على عبد الرسول، ميثاق هاتف عبد السادة خصائص القيادة الخادة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية لإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي السادس لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٥.
١١. راوية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
١٢. سامح سعيد حجازي. القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ٢٠٢١، العدد ٢.
١٣. سعيد إبراهيم أبو حرب. تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠٠٧.
١٤. سعيد إبراهيم محمد أبو حرب. تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٧.
١٥. سعيد فايز محمد السبعي. تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣، الجزء ٣، ٢٠١٥.
١٦. سمر محمود شيخ السوق. القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ٢٠١٤.
١٧. عبدالقادر خالد رباح أبو على العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر في غزة، كلية التربية، ٢٠١٠.

١٨. فاطمة سعيد سالم معشر. القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الإمامة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٤.
١٩. فاطمة محمد علي عدوس. درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، ٢٠٢٠.
٢٠. فايز عبدالرحمن الفروخ. مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، ٢٠٠٦.
٢١. فهد بن حمد السعدور. دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٣.
٢٢. كريم ناصر علي. الإدارة الإشراف التربوي، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦.
٢٣. كريم ناصر علي. الإدارة الإشراف التربوي، عمان، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٦.
٢٤. محمد الفاتح محمود بشر المغربي. أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.
٢٥. محمد جودت ناصر. تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرسة الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، سوريا، ٢٠٠٩.
٢٦. محمد حسن علي البيض، هاني عبدالحفيظ عبدالعظيم السطوحى. القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث، جامعة الحديدية، كلية التربية، العدد ٢٠٢٠، ٢٠٢٠.
٢٧. محمد صبري حافظ وآخرون. القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٣.
٢٨. مروة حسين أبو السعود. تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٠٢.
٢٩. مطيع موسى حسان أبو جبل. برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٣٠. ميرفت إبراهيم الشاعر. درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن، ٢٠٢٠.
٣١. نبيل سعد خليل. إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ١٩٨-١٩٠.
٣٢. نبيل سعد خليل، آخرون. تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء مدخل القيادة الخادمة، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، مجلد ٢، عدد ٤، ٢٠١٩.
٣٣. نسرين صالح محمد صلاح الدين. القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٠، العدد ١٥٥، ٢٠١٦.
٣٤. نسرين صالح محمد صلاح الدين. القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٠، العدد ١٥٥، ٢٠١٦.
٣٥. نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية. علاقة نمط القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧.
٣٦. يسرى رشي عبدالعزيز بدر. تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، ٢٠١٠.
٣٧. يوسف عبد المعطي مصطفى. أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية، مجلد ٥، العدد ٦، ٢٠٠٢.

ثانيا المراجع الأجنبية

38. Carol Smith. The leadership theory of Robert K Greenleaf, Info 640 – mgmt. of info. Orgs, 2005.
39. **Don M. Frick Terre Haute's Original Servant Leader: Robert K. Greenleaf (1904-1990).** <https://library.indstate.edu/services/servlead/greenleaf.html>
40. Goh, S.; Low, Z. The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, International Journal of Business and Management, Vol. (9), No. (1), 2014.
41. Hayward, Brett Anthony. "Relationship Between Employee Performance, Leadership Emotional Intelligence In South African Parastatal Organization" Rhodes University, 2005.
42. James c.Hunter. The World's Most Powerful Leadership Principle, Crown Business, New York, 2004.
43. Kathleen Patterson, Transformational Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders —The Move from Good to Great, Regent University, CBFA Annual Conference, 2003..
44. Larry Spears. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Leadership & Organization Development Journal, vol 17,issue7, 1996.
45. Patterson, K. A. Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719, 2003.
46. Paul T. P. Wong, Dean Davey. Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, Regent Universit, 2007.
47. Paul T. P. Wong, Dean Davey. Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, Regent Universit, 2007.
48. Peter G. Northouse. Leadership Theory and practice, SAGE Publications, Thousand oaks, California, seventh edition, 2016.
49. Robert F Russell, A Gregory Stone. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model, Leadership & Organization Development Journal, 23, 2002.
50. Wong, P. T. P., & Page, D. Servant leadership: An opponent-process model and the Revised Servant Leadership Profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct.16, 2003.