

## طُرُقُ تحسِينِ مُمارَسَةِ قائِداَتِ المدارسِ الحُكُومِيَّةِ الثَّانَوِيَّةِ للقيادَةِ الخادِمةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ

د. فوزية بنت صالح الشمري [fsalshammari@pnu.edu.sa](mailto:fsalshammari@pnu.edu.sa)

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

أ. يسرى بنت محيسن المحيسن [Bnttoob12@gmail.com](mailto:Bnttoob12@gmail.com)

قائدة مدرسة في بريدة ماجستير القيادة التربوية

الكلمات المفتاحية: طُرُقُ تحسِينِ، القيادة الخادِمة، المدارس الحُكُومِيَّةِ الثَّانَوِيَّةِ

Key words: improvement methods، servant leadership

تاريخ استلام البحث: 2020/11/15

### المُلخَص:

هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّعرُّفِ على طُرُقِ تحسِينِ مُمارَسَةِ قائِداَتِ المدارس الحُكُومِيَّةِ الثَّانَوِيَّةِ للقيادَةِ الخادِمةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ من وجهة نظر المُعلِّمات، إذ جرى اختيار عَيِّنَةٍ عشوائِيَّةٍ بسيطةٍ من مُعلِّماتِ المرحلة الثَّانَوِيَّةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ، بلغ عددهن (١٣٢) مُعلِّمةً بنسبة (٩٪) من مُجتمعِ الدِّراسة. واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدِّراسة.

وقد أظهرت نتائج الدِّراسة ما يلي:

- إن واقع مُمارَسَةِ قائِداَتِ المدارس الثَّانَوِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ للقيادَةِ الخادِمةِ من وجهة نظر المُعلِّمات كان بدرجة مُمارَسَةِ كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧)، بانحراف معياري (٠,٧٦).

- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة في واقع مُمارَسَةِ قائِداَتِ المدارس الحُكُومِيَّةِ الثَّانَوِيَّةِ للقيادَةِ الخادِمةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ تُعزى لمُتغيِّرات (سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبيَّة في القيادة).

- إن هناك درجة أهمية كبيرة على مُقترحات تحسِينِ مُمارَسَةِ القائِداَتِ للقيادَةِ الخادِمةِ في المدارس الحُكُومِيَّةِ الثَّانَوِيَّةِ بمدينَةِ بَريْدَةِ من وجهة نظر المُعلِّمات، ومنها نشر الوعي لدى قائِداَتِ المدارس بمفهوم القيادة الخادِمة.

## **Ways to improve the practice of the servant leadership by female leaders in government secondary schools in the city of Buraidah**

**Dr. Fozyah Saleh al-Shammri**  
**Associate Professor of Educational Administration and Planning**  
**Princess Nourah bint Abdulrahman University**  
**Yousra Muhaisen Al-Muhaisen**  
**A school leader in Buraidah with a master's in educational leadership**

### **Abstract**

This study aimed to identify ways to improve the practice of servant leadership by the leaders in government secondary schools in the city of Buraidah from the viewpoint of female teachers. Where a simple random sample was chosen from the secondary school teachers in Buraidah. They reached (132) female teachers (9%) of the study population. The questionnaire was used to collect data, as the descriptive analytical method was used to achieve the study objectives.

### **The results of the study showed as follows:**

- The reality of Buraidah's government high school leaders practicing servant leadership from the teachers' point of view was a great degree of practice, as the arithmetic average (3.77) reached a standard deviation (0.76).
- There are no statistically significant differences in the reality of the leaderships of government secondary schools for servant leadership in Buraydah City attributable to variables (years of service, number of training courses).
- That there is a degree of great importance on the proposals to improve the practice of female leaders for serving leadership in secondary government schools in Buraidah from the point of view of teachers, including raising awareness among school leaders about the concept of serving leadership.

Where the percentage of the quote was measured in the current study (14%) (Appendix 8) shows this.

### **المقدمة:**

وَاجَةٌ تَطَوَّرَ التَّعْلِيمَ وَتَحْدِيثَهُ فِي وَقْتِنَا الْحَاضِرِ عَدِيدًا مِنَ التَّحَدِّيَّاتِ وَالْمُتَطَلِّبَاتِ، وَمِنْ أْبْرَزِ تِلْكَ التَّحَدِّيَّاتِ وَجُودَ إِدَارَةِ مَدْرَسِيَّةٍ عِلْمِيَّةٍ حَدِيثَةٍ تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ لِلتَّعْلِيمِ،

وهو ما يستدعي التدقيق والعناية في اختيار القادة مُديري المدارس من ذوي القُدرة والكفاءة في العمل الإداري والفني؛ بعدّه مُشرقاً مُقيماً وفقاً لمفهوم الإدارة المدرسيّة المُعاصرة، وهذا يتطلّب تأهيلاً أكاديمياً ومسلِكياً لقيادة العمل، إلى جانب الإعداد والتدريب على مفاهيم الإدارة الحديثة وعملياتها الحيويّة (المذحجي، 2016) وأشارت عبرية (2017) أنّ عديداً من الباحثين في مجال القيادة قد بذلوا جهداً كبيراً في وضع نظريات تحقق الهدف، بنسبٍ مُتفاوتةٍ، ومن بين تلك النظريات التي حظيت بمزيدٍ من الاهتمام نظرية قيادة إنسانية سُمّيت نظرية "القيادة الخادمة"، وقد ظهرت عام (1975)، والتي هدفت إلى الاهتمام بالأتباع، وخدمتهم، ورعايتهم، ووضع مصالحهم في المقام الأول. ومن المُمكن تطبيق نموذج القيادة الخادمة بعدّه فلسفة مؤسسية يُمارسها القادة في جميع المنظمات، سواء الربحية، أو الخدمية، كالمدارس؛ إذ أشار بعض الباحثين إلى أنّ القيادة الخادمة تُمثّل نموذجاً للقيادة النّاجحة في السياق التربوي (رشيد ومطر، 2016). وإنّ القيادة الخادمة تُشجّع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين مُمارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحثُّ القادة على جعل خدمة أتباعهم من أولوياتهم، وفي الوقت نفسه تُشجّع الأتباع على استثمار الفرص الموقفيّة لمُمارسة القيادة؛ إذ إن الغاية من القيادة الخادمة تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (الحلبي، 2016). ومن هنا فقد أصبح من الضروري التّركيز على المُديرين؛ لتعزيز مُمارسات القيادة الخادمة المُتمثّلة في التمكين، والمهارات المفاهيميّة، والإيثار، والتّواضع، والمحبة، والاهتمام بالأتباع ومُساعدتهم على التّقدم والنجاح، والتصرف بطريقة أخلاقية، والمُعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المُجتمع بما يحقق تطوير نُظم تعليمية وتأهيلية وتدريبية لإكساب المُديرين المعارف والمهارات المتعلقة بجوانب سلوك القيادة الخادمة من حيث التأثير في الأتباع وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مُشتركة وتنسيق جهودهم ليقدّموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، ولتحقيق ذلك لا بُدّ من التزام المُديرين بقواعد القيادة الخادمة للحدّ من المُمارسات التي تهدد مُستقبل العملية التّعليمية (العنوان، ٢٠١٧). وفي هذا الجانب أكدت الدّراسات، كدراسة ديكسون (Dixon، 2013) أنّ للقيادة الخادمة دوراً مهمّاً في تحسين المناخ المدرسي وتعزيز ثقة المُعلّمين بالقيادات المدرسيّة، كما أوصت بعض الدّراسات كدراسة غالي (2015) بتنظيم دورات تدريبية للمُديرين تتناول موضوع القيادة الخادمة: ماهيتها، وسماتها وأهميتها، ودراسة إبراهيم والشهومي (2018) أوصت بزيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة عامة، ونماذجها المتعددة خاصة في برامج إعداد مُديري المدارس وتنميتهم مهنيّاً، سواء على مستوى وزارة التّعليم، أو المكاتب التّعليمية التابعة لها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ضوء اهتمام وزارة التّعليم في المملكة العربيّة السعوديّة بتطوير التّعليم، والسعي للوصول إلى نماذج وأطر واضحة للتطوير تجمع بين القيادة الواعية والمدرسة الفاعلة والتّعليم المتميز، أولت الوزارة القيادات المدرسيّة اهتماماً كبيراً؛ لكون قائد المدرسة المحور الأساسي في تحسين الأداء المدرسي والارتقاء به، مما يُساهم في تحسين العملية التّعليمية، الذي ينعكس على مُخرجات التّعليم (الشايح والمطيري، 2019). ويُشير الدّيرية وسلامة (2018) إلى أنّ نظرية القيادة الخادمة تُعدّ من النظريات التي جرى التّركيز عليها مؤخّراً في الدّراسات الحديثة؛ لما لها من أهمية في التّركيز على تلبية حاجات العاملين والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم، ومن ثمّ الارتقاء بالعمل. وأوصت بعض

الدراسات كدراسة طالب (2018) بحث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة، كما أوصت دراسة الشايع والمطيري (2019) بضرورة عقد محاضرات، ودورات تدريبية للقائدات حول القيادة الخادمة، وكذلك عدم إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين القائدات والمعلمات، إذ اقترح عداوي (2018)، والشهري (2017) إجراء دراسة لواقع ممارسة القيادة الخادمة بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق تتبين ضرورة مواكبة النظريات القيادية الحديثة، وتوجه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تجاه تحديث وتطوير الممارسات القيادية التربوية في مؤسسات التعليم. وعليه، فيمكن تحديد مشكلة البحث في معرفة طرق تحسين ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة بريدة. وبذلك تتحدد أسئلة الدراسة في التالي:

1. ما واقع ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة إجابات أفراد الدراسة على المتغيرات: عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة؟
3. ما مقترحات تحسين ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين كما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية (النظرية) في التالي:

1. تماشي هذه الدراسة مع خطط وزارة التعليم في التركيز على تطوير قيادات المدارس.
2. حداثة المفهوم التربوي الذي تتناوله الدراسة، وهو القيادة الخادمة، التي تسعى إلى تحسين وتطوير الدور الإداري والتعليمي داخل المدرسة.
3. تفيذ الدراسة وزارة التعليم بوضع أسس ومعايير فاعلة على أساسها يتم ترشيح القائدات.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة الحالية في التالي:

1. لفت أنظار قائدات المدارس لأهمية ممارسة القيادة الخادمة، وضرورة تبنيها وممارستها، والعمل على اكتساب مهاراتها من أجل تطوير سلوكياتهم الإدارية.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم عن واقع ممارسة قيادات المدارس للقيادة الخادمة، ومن ثم العمل على تقديم برامج تنموية أو علاجية لتحسين هذه الممارسة.
3. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال، وربطها بمستويات الأداء والسلوك التنظيمي للمعلمات.

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
1. معرفة واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة للقيادة الخادمة من وجهات نظر المُعلِّمات.
  2. الكشف عن الاختلافات الإحصائية في تقديرات مُعلِّمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة لممارسة القائدات للقيادة الخادمة باختلاف المُتغيِّرات (سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال القيادة).
  3. تقديم المُقترحات التي تُساعد في مُمارسة القيادة الخادمة لدى القائدات في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

### مُصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المُصطلحات التالية:

**القائد:** عرّف دهيش، الشلاش، رضون (2015، 99) القائد بأنه: "الشخص الذي يُوجّه ويُرشّد ويُحفِّز الآخرين". ويُعرّف القائد بأنه: "الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته؛ لِيؤثّر في سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة" (الهاجري، 2019، 14).

وإجرائياً: يقصد به في هذه الدراسة قائدة المدرسة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة التي تمارس القيادة الخادمة.

**القيادة:** مأخوذة من "القوم"، وهو في اللغة نقيض "السوق"، يُقال: يقود الدّابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل، والقُدوة، والمُرشّد (ابن منظور، 2000، 315).

ويعرّفها كل من غرينبيرج وبرون (Greenberg and Baron، 2000) في: (الإسماعيل، 2018، 21) بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي يُؤثّر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة وفقاً لأساليب غير قهرية، من أجل تحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة".

وُعرّف إجرائياً بأنها فُدرة قائدة المدرسة على استخدام مهاراتها بالتأثير على المعلمات لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق توجيه نشاطهم واستغلال طاقاتهم وتنمية فُدراتهم.

### القيادة الخادمة:

يُعرّف جرينلف (Greenleaf) في: (عبرية، 2017، 18) "القيادة الخادمة بأنها قيادة تعمل على بناء منظمات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم".

وُعرّف إجرائياً بأنها أحد أساليب القيادة التي تُقدّم مصلحة المرؤوسين على مصلحة القائد، من خلال الارتقاء بقيمتهم وتنمية فُدراتهم وتشجيعهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### القيادة المدرسية:

"هي الجهود المُنسّقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين، وفنيين) بُغية تحقيق الأهداف المدرسية، وفق ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها بشكل صحيح وعلى أسس سليمة" (المذحجي، 2016، 95). وُعرّف بأنها "القيادة الإدارية المسؤولة عن تسيير أمور المدرسة وشؤونها الفنية والإدارية، وتتمثّل في مُدير المدرسة والوكلاء العاملين بها" (دهيش وأخران، 2015، 77).

وُعرّف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها تلك المهارات التي تمتلكها قائدة المدرسة، والتي تُمكنها من التأثير الإيجابي على المُعلِّمات في المدرسة وتحفيزهم على العمل لتحقيق

الأهداف المنشودة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة طرق تحسين ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة.
- الحدود المكانية: جرى تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.
- الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1441-1442 هـ.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلّّات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### المحور الأول: القيادة:

تُعرّف القيادة بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حُسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات" (القطارنة، 2017، ص 87). ويتضمّن مُصطلح القيادة ثلاثة مجالات تتعلّق بالقوّة، والتأثير، والسلطة. أمّا القوّة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة، أو النادرة. أما التأثير فيظهر عندما يُمارس شخص ما قوّته بوعي، أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر. أمّا السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قِبَل المنظمة (شهاب، 2014).

تُعرّف القيادة المدرسية على أنها عملية إنسانية تتضمّن التفاعل بين القائد والتابعين ضمن موقف معين؛ حيث يُسهم القائد في التأثير على سلوكيات التابعين بشكل يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية (أبو طاحون، 2012).

تُؤدّي القيادة المدرسية دورًا محوريًا في العملية التعليمية، فمن دون القيادة المدرسية لا يمكن أن تسير العملية التعليمية في طريق التطوّر والتقدم، فالقادة مسؤولون عن تطوير مناخ وثقافات المدارس التي تدعم أفضل الممارسات التعليمية مع الهدف الأساسي المتمثل في تحسين التعليم والتعلّم. وتتكوّن القيادة من ثلاثة أبعاد رئيسية يُمكن ذكرها على النحو التالي (Townsend، 2019، 17-16p):

**البُعد الأول: تحديد مهمة المدرسة defining the school's mission:** يتضمّن هذا البُعد وظيفتين أساسيتين لقائد المدرسة، وهما صياغة أهداف المدرسة framing the school's goals، وإيصال أهداف المدرسة communicating the school's goals. وتتعلّق الوظيفة الأولى بدور القائد المدرسي في العمل مع الموظفين لضمان أن المدرسة لديها أهداف واضحة وقابلة للقياس، التي تُركّز على التقدم الأكاديمي لطلابها. بينما تشير الوظيفة الثانية إلى أنه يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية التأكد من أن هذه الأهداف معروفة على نطاق واسع ودعمها وتواصلها في المُجتمع المدرسي.

**البُعد الثاني: إدارة البرنامج التعليمي managing the instructional programme:** ويتضمّن ثلاث وظائف رئيسية لمدير المدرسة، وهي: الإشراف على التدريس وتقييمه supervising and evaluating instruction، وتنسيق المناهج coordinating the curriculum، ومراقبة تقدم الطلاب monitoring student

progress. وتتطلب هذه الوظائف من القائد المدرسي أن يُشارك بعمق في تطوير التعليم بالمدرسة.

**البُعد الثالث: تعزيز مناخ التَّعلُّم المدرسي promoting a positive school learning climate:** ويتوافق هذا البُعد مع فكرة أن المدارس الفعَّالة تخلق "صحافة أكاديمية" من خلال تطوير معايير وتوقعات عالية وثقافة التحسين المستمر؛ إذ يقع على عاتق القائد المدرسي تحفيز المُعلِّمين، وتحفيز الطلاب، والاهتمام بالتنمية المهنية للمُعلِّمين، وإعداد رؤية واضحة للمدرسة، والحفاظ عليها.

#### أهمية القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

يُعدُّ النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمَّة، شأنه في ذلك شأن النُّظُم الاجتماعية الأخرى، كالنظام الاقتصادي، والإعلامي، والسياسي، وغيرها من النُّظُم الاجتماعية، إذ إن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتِّصالات هائلة، وتفجُّراً معرفياً مُتنامياً، وتحولاً من مُجتمعات مُغلقة إلى مُجتمعات مُتفتحة (عبودي، 2010).

إنَّ نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها، مُرتبط بالكيفية التي يُدير بها القيادي هذه المنظمة، والأسلوب القيادي الذي يُمارسه، والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البنَّاء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين معه، وحفزهم على العطاء المستمر (لهلوب والصريرة، 2012). وتؤدي القيادة دوراً رئيساً في المؤسسات التربويَّة؛ وذلك من خلال اهتمام القيادة المدرسيَّة بتنمية علاقات التفاعل والتعاون مع الآخرين من أعضاء المؤسسة التربويَّة، ويكون ذلك من خلال الدخول في حوارات بنَّاءة تتناول كل ما يستجدُّ من قضايا تهتمُّ الميدان التربوي، وتأخذ بعين الاعتبار تلك الاتجاهات والقيم المُستحدثة على المُستويين المحلي والعالمي (أبو طاحون، 2012)، بالإضافة إلى ما يقوم به هؤلاء القادة من زيارة الفصول الدراسيَّة، وتحسين التَّعليم، وزيادة فهم المُعلِّمين لكيفية تَعلم الطلاب، ومُساعدة المُعلِّمين على تطبيق استراتيجيات التدريس المناسبة في المواقف المُختلفة (Agbakoba، 2017، p43).

#### القيادة الخادمة نظرة تاريخيَّة:

يعود مُصطلح القيادة الخادمة إلى روبرت جرين ليف (Robert K. Greenleaf) في مقاله بعنوان "الخادم كقائد: The Servant as Leader"، وفي كتابه "القيادة الخادمة: رحلة إلى طبيعة القوَّة الشرعيَّة والعظمة: Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"، إذ تؤكد القيادة الخادمة فكرة أن القائد يجب أن يخدم أولاً، فالهدف الأساسي من القائد كخادم هو خدمة التَّابعين من أجل نُموهم ورفاههم لتحقيق مصالح مشتركة، وليس من أجل تحقيق المصالح الذاتية للقائد نفسه (Russell، 2019، p12).

ولقد جاءت فكرة هذا النمط من القيادة من خلال قراءة روبرت جرين ليف قصة هيرمان هيسي (Hermann Hesse) بعنوان "رحلة إلى الشرق: The Journey to the East"، التي تدور أحداثها حول مجموعة من الرجال الذين جرى اختيارهم لرحلة دينية بصُحبة خادم يُدعى ليو (Leo)، والذي تتمثل وظيفته في تلبية احتياجات هؤلاء الرجال. وتدور أحداث هذه القصة حول قيادة الخادم ليو لهؤلاء الرجال أثناء الرحلة، وكانت بدايتها إلى أن الرحلة كانت تسير على نحو جيد، ولكن انعكس الأمر تماماً عندما اختفى الخادم ليو؛ إذ سادت الفوضى بين هؤلاء الرجال؛ مما جعلهم يُقررون إلغاء الرحلة والعودة مرة أخرى. وبهذا فقد صاغ جرين ليف من تلك الأحداث الواردة في الرواية دروساً مهمة عن دور القائد الخادم؛ إذ عرفوا ليو الخادم بأنه أحد كبار رجال الدين (Sullivan، 2019).

، (p32).

### مفهوم القيادة الخادمة:

اكتسبت القيادة الخادمة شعبية واسعة ليس فقط في الجانب الأكاديمي؛ بل أيضاً كانت بين قادة الشركات والاستشاريين؛ لما لها من دور محوري في بناء وتطور المؤسسات، فالقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية، وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً، ولكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين. وإن مما يكمل تلك الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة، أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد أن يكونوا خدماً للآخرين، والقادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً، ومن ثم يقودون أو يستطيعون أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين، ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملون بخدمة الآخرين (غالي، ٢٠١٥). وتُعرّف القيادة الخادمة بأنها نمط من أنماط القيادة الذي يضع مصلحة الأتباع فوق المصلحة الذاتية للقائد (Cartwright & Swearing، 2020، p333). كما تُعرّف أيضاً بأنها بناء متعدد الأبعاد، يبدأ بالرغبة في الخدمة، يليها نية لقيادة الآخرين وتطويرهم، لتحقيق هدف أعلى في نهاية المطاف لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمعات (Coetzer et al.، 2017، p1). وينظر لها بأنها نهج مُوجّه نحو القيادة؛ ويتجلى ذلك من خلال تحديد الأولويات للاحتياجات والاهتمامات الفردية للتابعين؛ وإعادة توجيه اهتمام التابعين بالذات نحو الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة والمجتمع الأكبر (Eva et al.، 2019، p144). فالقيادة الخادمة فلسفة إدارية يتبنّاها القائد، مبنية على فكرة أن القائد يعمل لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويُقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار، ضمن فريق العمل، دون السعي للحصول على أهداف شخصية؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الهاجري، 2019).

وتُعرّف القيادة الخادمة كذلك بأنها عملية مُركّبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي تُقدّم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات ومصالح القائد، بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم، إضافة لإعلاء روح العمل الجماعي فيهم، كما أنها تُشرك المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق مصلحة مُشتركة لكل من المرؤوس والمنظمة في كل مستوياته (شراب، 2018).

وتُعرّف القيادة الخادمة أيضاً بأنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة أولئك الذين يقودون على المصلحة الذاتية للزعيم (Laub، 2018، p76) مع التّركيز على سلوكيات القائد التي تُركّز على تنمية التّابع، والتّأكيد على عدم تمجيد القائد (Deml، 2016، p72). يتّضح ممّا سبق أن القيادة الخادمة نمط من أنماط القيادة التي يهتم فيها القائد بمصلحة الآخرين ويُفضّلها على مصالحه الشخصية، ويهدف إلى تطوير الأفراد والمؤسسات.

### سمات القيادة الخادمة:

- تتّسم القيادة الخادمة بمجموعة من السمات تتمثّل فيما يلي (Daniels، 2020، p57):
- الثقة: تحرص القيادة الخادمة على أن يتّمتّع القائد بمستوى عالٍ من الثقة بين أتباعه.
  - النّعقل وحسن التصرف: تمتاز القيادة الخادمة بامتلاك القائد حُسن التصرف في الأمور والتدبّر فيها.
  - السّلطة اللامركزية: تتّسم القيادة الخادمة باتباع نمط السّلطة اللامركزية والسّماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتّخاذ القرار من خلال إتاحة الحرية لهم للتعبير عن آرائهم

وأفكارهم من قبل القائد.

■ تُقدّم القيادة الخادمة الدّعم والرّعاية للمرؤوسين، إذ يضع القائد مصلحة المرؤوسين فوق مصلحته الذاتية.

#### علاقة القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى:

تختلف القيادة الخادمة عن الأنواع الأخرى للقيادة في أن القيادة الخادمة تقوم على فكرة أنه ينبغي للقائد أن يخدم أولاً، ثم يقود؛ بينما تقوم الأنواع الأخرى للقيادة على فن التأثير على الأتباع؛ لذا تُعدّ القيادة الخادمة بمثابة نقطة تحوّل من النهج القائم على السّلطة إلى النهج القائم على التمكين (Zhang et al، 2012، p371). ويرى البعض أن هناك تشابهاً واختلافاً بين القيادة الخادمة والقيادة التحويليّة Transformational Leadership؛ فمن حيث التشابه يُشدد كلاهما على تقدير الأشخاص وتقييمهم، والاستماع إلى المتابعين وتوجيههم وتمكينهم. أمّا من حيث الاختلاف فنجد أن القادة في نمط القيادة التحويليّة يهتم إلى التركيز أكثر على الأهداف التنظيمية، في حين يُركّز القادة في نمط القيادة الخادمة أكثر على الأشخاص الذين يتبعونهم؛ بمعنى أن القيادة التحويليّة عادةً ما تكون حول تحقيق أغراض تنظيمية كبيرة، والقيادة الخادمة تدور حول مساعدة كل شخص على تنمية شعور صحي بالأهمية الشخصية (Joseph & Keith، 2013، p21).

#### خصائص القائد الخادم:

يُوجد نموذج مفهوماتي، هو الأقرب إلى التكامل من حيث تقسيم الخصائص التي تُوصف بها القيادة الخادمة وضعها كل من (Personal & wong، 2000) مُقسّمة إلى أربعة محاور، وهي:

1. الخصائص الشخصية، وتشمل: النزاهة، والتواضع، والخدمة.
2. الخصائص الموجهة نحو الآخرين، وتشمل: التعاطف مع الآخرين، وتمكين الآخرين، وتطوير الآخرين.
3. الخصائص الموجهة نحو المهام وتشمل: الرؤية، ووضع الأهداف، والقيادة.
4. الخصائص الموجهة نحو العمليات وتشمل: النموذج، وبناء الفريق، والمشاركة في صنع القرار (رشيد ومطر، ٢٠١٦).

ويذكر سبيرس (Spears) كما جاء في (Crippen & Willows، 2019، p173-175) أن القائد الخادم يتّسم بعددٍ من الخصائص التي تتمثّل في التالي:

1. الاستماع Listening: يُعدّ الاستماع من إحدى السمات التي يتّسم بها القائد الخادم؛ إذ نجده يستجيب تلقائياً لأي مشكلة من خلال الاستماع أولاً، إذ يُظهر القائد الخادم الاحترام والدفء والاهتمام الحقيقي أثناء استماعه؛ لأنه يعلم أن الاستماع الحقيقي يبني قوة لدى من يتم الاستماع إليهم.
2. التعاطف Empathy: ويتمثّل في التعاطف مع الآخرين، وهذا يشمل افتراض النيات الحسنة للزملاء وغيرهم. فالقائد الخادم يفهم الآخرين من حيث ظروفهم أو تحدياتهم، ومن خلال ذلك يبنون الثقة، ويثقون مع أتباعهم.
3. التلاحم Healing: يُعدّ التلاحم من الخصائص المهمة للقائد الخادم؛ فمن المعروف أن القائد الخادم لديه القدرة على التلاحم مع نفسه ومع الآخرين من خلال تقديم الدعم عند مرور الزملاء بالأوقات الصعبة، أو عند حدوث شيء مؤلم.
4. الوعي Awareness: يُساهم الانفتاح والوعي بأكبر قدر ممكن في تعزيز الفعالية كقائد؛ وخاصة وجود درجة عالية من الوعي الذاتي بحيث يسمح هذا الوعي للقائد الخادم بالتنجّي عن السياق وانفصاله حتى يكون قادراً على رؤية جميع الأمور بشكل كامل.

5. الإقناع Persuasion: من المعروف أن القائد الخادم لا يستخدم الإكراه، ولا سلطته الموضوعية، بل يسعى لإقناع الآخرين من خلال التأثير. فالقائد الخادم لا يُجبر أي شخص على فعل أي شيء، بل يقدم أسبابًا حقيقية ومُقنعة للعمل.
  6. التَّصوُّر Visualization: تتطلب القيادة الخادمة الإبداع والقُدرة على النظر إلى مشكلة أو مؤسسة من منظور أوسع. هذا يتطلب من قادة الخدم التفكير فيما وراء الحقائق اليومية وتشجيع الآخرين على الحلم الكبير.
  7. التنبُّر Foresight: إن القائد الخادم قادر على استخدام المعلومات المُتاحة له لمعرفة وتوقع الأحداث في المُستقبل. فالقائد الخادم قادر على إنشاء وتخيُّل الاحتمالات مع توقُّع الاحتمالات المُستقبلية، ثم المُضيِّ قُدْمًا نحو الهدف. كما أن القائد الخادم قادر على توقع نتائج القرارات بشكل صحيح. فالتنبُّر ينطوي على أن تكون مُتصلاً بالحاضر، كما تكون على علم بالماضي، والقُدرة على توقُّع المُستقبل.
  8. الرعاية Stewardship: تُعدُّ الخدمة أساسية لعمل القائد الخادم، التي تشمل كونها مُضيفًا للمنظمة إذ تُسهِّم في تحقيق خير أكبر للمجتمع وإحداث تأثير إيجابي، إذ ينظر القائد الخادم إلى الخير في جميع الأوقات، بما في ذلك التأثيرات المُحتملة على الأفراد والأسر والمُجتمعات من القرارات المتخذة داخل المنظمة.
  9. الالتزام بالنمو Commitment to Growth: وتتمثَّل في اهتمام القائد الخادم بنمو الأفراد داخل المؤسسة.
  10. بناء المُجتمع Community Building: يجد القائد الخادم طرقًا لبناء المُجتمع وتعزيز العلاقات بين الأفراد.
- دور القائد الخادم داخل المؤسسة التَّعليمية:**
- يقوم القائد الخادم بعددٍ من الوظائف داخل المؤسسة التَّعليمية، ومن تلك الوظائف ما يلي:
1. يُقيم الأفراد من خلال الإيمان بهم، وتلبية احتياجاتهم قبل احتياجاته الذاتية، والاستماع إليهم.
  2. يعمل على تطوير الأفراد من خلال توفير فرصٍ للتعلُّم والنمو، ووضع نماذج للسلوك المناسب، وبناء الآخرين من خلال التشجيع والتأكيد.
  3. يُسهِّم في بناء مُجتمع العمل من خلال بناء علاقات شخصية قوية، والعمل بشكلٍ تعاوني مع الآخرين، وتقييم اختلافات الآخرين.
  4. يتمسِّك بالأصالة من خلال الانفتاح والخضوع للمساءلة أمام الآخرين، والرغبة في التعلُّم من الآخرين، والحفاظ على النزاهة والثقة.
  5. يُسهِّم في وضع تصوُّر للمُستقبل، أخذ المبادرة، وتوضيح الأهداف.
  6. يُشارك القيادة من خلال وجود رؤية مشتركة، وتفويض السلطة، ومشاركة وتعزيز الآخرين (Horsman، 2018، p9-10).
  7. إنتاج المعنى: يُنتج القائد معنى من خلال الحفاظ على بيئة يتم فيها تذكير العاملين بالمؤسسة التَّعليمية بما هو مهم، يُساعد القائد في تحديد مهمة المؤسسة التَّعليمية ونماذج السلوك التي ستحرِّك المؤسسة التَّعليمية نحو الأهداف المنشودة، فالقادة هم أشخاص يُمكنهم استخدام الكلمات ببلاغة للتعبير عن الأهداف الجماعية للمؤسسة.
  8. يخلق أنظمة غير مركزية: إن البيروقراطية لا تخلق قادة ناجحين، لذا ينبغي ألا يتبع القائد الأنماط المركزية في القيادة، وأن يسمح بتفويض جزء من صلاحياته للعاملين بالمؤسسة التَّعليمية (Amanchukwu et al.، 2019، p12).

## أبعاد القيادة الخادمة:

تتمثل أبعاد القيادة الخادمة كما يراها (Salameh، 2011، p138-139) فيما يلي:  
(تقييم وتطوير الأشخاص، مساعدة الأفراد على النمو، توفير فرص للتعليم الجديد، يبني المجتمع، بناء علاقات جيدة، الاهتمام بالأصالة، توفير القيادة). ويرى فان دريندونك (Van Dierendonck، 2011، p1232-1234) أن هناك ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة، هي: (التمكين، المساءلة، الوقوف خلف الأتباع، التواضع، الأصالة، الشجاعة، التسامح، الإشراف).

ويذكر باربوت وويلير Barbuto & Wheeler كما جاء في (Plessis et al، 2015، p2 ; Rashid et al، 2017، p89-90) أن هناك خمسة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

1. الدعوة للإيثار Altruistic Calling: وتمثل الرغبة الفطرية لدى القائد في التأثير بشكل إيجابي على الآخرين من خلال خدمتهم، فالقائد الخادم يقدم الخدمة لأتباعه، ويفضل القيام على مصالحهم على حساب مصالحه الذاتية لتنمية أتباعه؛ إذ يرغب القائد الخادم في إحداث تطوير إيجابي في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات.

2. التلاحم العاطفي Emotional Healing: وتتمثل في قدرة القائد على تقديم المساندة والدعم العاطفي للأتباع عند مرورهم بأي أزمة، أو صدمات نفسية، إذ يتعاطف معهم، ويقوم ببناء مناخ تنظيمي يمكن من خلاله الأتباع على التعبير عما لديهم من مخاوف شخصية ومهنية.

3. الحكمة Wisdom: وتتمثل في قدرة القائد على الوعي بما يحيط به ومعرفة عواقبه، بالإضافة إلى القدرة على التقاط الإشارات أي الملاحظة المستمرة للبيئة وفهم تداعياتها. فالقائد الخادم ملاحظ، ولديه تفكير استباقي عبر عدة سياقات، يمكنه من ترجمة ما لديه من معارف إلى عمل مستقبلي.

4. التخطيط المقنع Persuasive Mapping: ويتمثل في قدرة القائد على استخدام المنطق السليم والأطر العقلية لرسم الخطط المقنعة لتشجيع التفكير لدى أتباعه.

5. الرعاية التنظيمية Organizational Stewardship: وتُشير إلى أي مدى يُعدُّ القادة مؤسساتهم التربوية لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال برامج تنمية المجتمع وبرامج التنمية والتواصل وتحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ إذ يوجد لدى القائد الخادم شعور قوي بالمسؤولية الاجتماعية، ويعمل على تحفيز مؤسسته التربوية على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة.

ويذكر ليدن Liden (2015، p255) أن للقيادة الخادمة سبعة أبعاد تتمثل في التالي:

1. التلاحم العاطفي emotional healing: والذي يتضمن الدرجة التي يهتم بها القائد بمشاكل أتباعه الشخصية ورفاههم.

2. خلق قيمة للمجتمع creating value for the community: والتي تُجسّد مشاركة القائد في مساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة، بالإضافة إلى تشجيع المتابعين على أن يكونوا نشطين في المجتمع.

3. المهارات المفاهيمية conceptual skills: والتي تعكس كفاءة القائد في حل مشاكل العمل وفهم أهداف واحتياجات المنظمة.

4. التمكين empowering: وتُشير إلى تقييم مدى تكليف القائد أتباعه بالمسؤولية والاستقلال وتأثير اتخاذ القرار.

5. مساعدة المرؤوسين في النمو والنجاح helping subordinates grow and

succeed، والاستيلاء على المدى الذي يُساعد القائد التَّابعين في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة والنجاح في حياتهم المهنية.

6. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً *putting subordinates first*: ويُشير إلى تقييم درجة إعطاء القائد الأولوية لتلبية احتياجات التَّابعين قبل الاهتمام باحتياجاته الشخصية.

7. التصرُّف الأخلاقي *behaving ethically*: ويتمثَّل في آلية التعامل المبنية على الصدق والثقة والنزاهة مع المرؤوسين.

#### أهمية القيادة الخادمة:

من خلال القراءات النظرية للباحثين في مجال القيادة الخادمة؛ أنه يُمكن تقسيم أهمية القيادة الخادمة على النحو التالي:

أولاً: أهمية القيادة الخادمة على مستوى الموظفين.

تتمثَّل أهمية القيادة الخادمة على مستوى الموظفين في أنها تُسهم في اهتمام القائد الخادم بإنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المؤسسة ومبرر وجودها، كما تُسهم في إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقةً، ويشجعون المشاركة، وتقاسم القدرة، والتكريس التام للجهود وإيقاظ فؤى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام (علي وعباس، 2015). إذ إنها تُسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المُعلِّمين؛ مما يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة التعلُّمية والحفاظ عليها (Caffey et al ، 2012). أيضاً أنها تُسهم في زيادة التمكين المهني للعاملين بالمؤسسة (Esfahani et al ، 2013)، وخفض الضجر الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة (Harju et al ، 2017).

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة على مستوى المنظمة.

من المعروف أن المنظمات التعلُّمية، لديها ميزات فريدة من نوعها؛ لأن المُدخلات والمُخرجات الرئيسية فيها هم الأفراد. وتعمل هذه المؤسسات على نموهم عن طريق الأفراد أيضاً، لذلك يجب إجراء مزيد من الاعتبار والدعم في كل جانب من مظاهر الإدارة والقيادة، ولتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل تعزيز التعلم والتطوير، من الضروري وجود قيادة خادمة تضم جميع أصحاب المصلحة (Özmen et al، 2016، p171). ولقد أشارت نتائج عديد من الدِّراسات؛ كدراسة غالي (2015) إلى أن القيادة الخادمة تُسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما يعكس ذلك بشكل إيجابي على اندماج الفرد داخل المؤسسة واهتمامه والاستمرار في العمل بها؛ كما أشارت نتائج دراسة إبراهيم والشهومي (2018) إلى أنها تُسهم في اكتساب وتحسين السلوكيات التنظيمية، كما تُساهم في إثراء المناخ المدرسي، فتجعل العاملين أكثر إيجابية وتفاؤلاً في بيئة العمل، ويقومون بالمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، وعدم الإحساس بالإجهاد في العمل، والشعور بالفخر والانتماء والولاء للمنظمة، وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والرغبة القوية في البقاء في العمل والاستمرارية فيه.

ثالثاً: أهمية القيادة الخادمة على مستوى المُجتمع.

تتمثَّل أهمية القيادة الخادمة على مستوى المُجتمع في أنها تُنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاج إليها المُجتمعات المُختلفة، فالقادة سيُدركون مدى تأثير سلوكهم من خلال التَّابعين، وسينفقهَمون حاجاتهم بشكل أفضل مما يعكس على علاقاتهم الاجتماعية التي يرتبطون بها، إذ إنها تُسهم القيادة الخادمة في توفير قيم مُثلَى للمُجتمع تصبُّ في الصالح العام (رشيد ومطر، 2016).

#### الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

بمراجعة أدبيات القيادة الخادمة؛ تتمثل الانتقادات الموجّهة لها في التالي:  
- وُجّه انتقاد لمُصطلح القائد الخادم وعدّوه مُصطلحًا سلبيًا لتضمّنه مُصطلح "الخادم".

- كما وُجّه انتقاد إلى القيادة الخادمة في اهتمام القائد بالاتباع والحرص على تلبية احتياجاتهم والوفاء بها قبل تلبية احتياجات المنظمة؛ وفي بعض الأحيان قد تتعارض احتياجات الأتباع مع احتياجات المنظمة، وهنا لم تهتم القيادة الخادمة بتوضيح دور القائد عندما تتعارض احتياجات الموظفين مع احتياجات المنظمة (رشيد ومطر، 2016).

- كذلك يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها تعني اتّباعًا، والذي يُمكن أن يُنظر إليه بسهولة على أنه عكس القيادة. على الرغم من أن القيادة الخادمة تتضمّن التأثير، فإن آلية الكيفية التي يؤثر بها كجزء من القيادة الخادمة لم يتم شرحها بالكامل في نمط القيادة الخادمة (Mutia & Muthamia، 2016، p135).

- كما يرى البعض أن القيادة الخادمة ليست نهجًا قياديًا مُستقلًا، بل هي مزيج من القيادة التحويلية والإنسانية (Cerit، 2010، p603).

- كذلك يتعلّق نقد القيادة الرئيسة للخادم بنهجها الناعم غير المناسب لبيئة تنافسية؛ حيث يتخلف القائد الخادم في النهج الذي يتبعه عن القادة ذوي الأساليب القيادية الأخرى في بيئة تنافسية (Maharaj، 2015، p88).

- لا تزال الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة غير مناسبة في عدة مناسبات؛ لأنه، غالبًا ما يكون القائد الخادم مطلوبًا للتخلص من خاصية الانفتاح من أجل الحفاظ على السرية وسلامة القيم والمعتقدات الأساسية للمجتمع، سواء أكان ذلك لأسباب قانونية، أم لحماية الآخرين. كذلك أثناء حالات الأزمات، يجد القادة الخدم أنفسهم مضطرين إلى تعليق عمليّات الاستماع والتشاور ويضطرون إلى إصدار أوامر محددة (Mutia & Muthamia، 2016، p135).

ونظرًا للجوانب الإيجابية للقيادة الخادمة في منظمات الأعمال بصفة عامة وللنظم التربوية بصفة خاصة، فقد تناولتها العديد من الدراسات؛ ومنها دراسة السر (2019م)، التي هدفت إلى التّعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية. وتمثّلت عينتها في (137) فردًا من العاملين في الكليات الجامعية بمحافظات غزة. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان أبرز نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة الشايح والمطيري (2019م)، إلى التّعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المُعلّّمت. وتمثّلت عينتها في (264) مُعلّّمة بمحافظة المذنب. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي. وكان أبرز نتائجها أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة مُتحققة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس.

كما هدفت دراسة الشمري (2019م) إلى التّعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلميّة في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة. وتمثلت عيّنتها في (١٣١) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من جامعة حفر الباطن. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي. وكان أبرز نتائجها أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية.

ودراسة رينفرو (Renfro، 2019) بعنوان "تدابير القيادة الخادمة في مدارس pk-12، والتي هدفت إلى مقارنة نتائج القيادة الخادمة التي أبلغ عنها ذاتيًا مديرو المدارس إلى درجات أعضاء هيئة التدريس الخاص بهم". وتمثلت عيّنتها من أربعة من مديري المدارس ومعلميهم من المدارس العامة من المنطقة الأولى من ولاية تينيسي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي. وكان أبرز نتائجها أن المديرين سجلوا أنفسهم في المقام الأول ضمن المدى العالي في صفات القيادة الخادمة، وسجلوا المعلمين مديريهم من درجات متوسطة إلى عالية لإظهار خصائص القيادة الخادمة.

وهدفت دراسة طالب (2018م) إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. وتمثلت عيّنتها في (141) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي. وكان أبرز نتائجها أن درجة مساهمة أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والإيثار، والتواضع) في تحقيق الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة إبراهيم والشهومي (2018م) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle). وتمثلت عيّنتها في (208) معلمين ومعلمات في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان أبرز نتائجها أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي كانت كبيرة.

ودراسة العدوان (2017م) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وتمثلت عيّنتها في (٣٣٥) معلمًا ومعلمة. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي. وكان أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

ودراسة ماكميلان (McMilan، 2017) بعنوان "تحليل تأثير القيادة الخادمة على استبقاء الموظفين في المدارس الابتدائية"، والتي هدفت إلى تحديد ما إذا كان القائد الخادم أو القيادة التحويلية مؤثرة تأثيرًا أكبر على استبقاء المعلم والكشف عن بعض الأسباب وراء ذلك. وتمثلت عيّنتها في معلمي المدارس الابتدائية. واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج النوعي. وكان أبرز نتائجها أن مديري المدارس الابتدائية في شمال غربي الولايات المتحدة الأمريكية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة، ويدعمون العلاقات الإنسانية بينهم.

وهدفت دراسة التمام (2016م) إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، في الأبعاد التالية: (التمكين، والمساندة، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والثقة، والتواضع، وتقديم الخدمة). وتمثلت عيّنتها من (521) معلمًا من المدارس الثانوية الحكومية في المدينة المنورة. واستخدمت

أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي. وكان أبرز نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. وهدفت دراسة الشهري (2016م) إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة، من خلال معرفة واقع ممارستهم لمبادئها (الرؤية، الثقة، والتمكين، وتطوير العاملين). وتمثلت عينتها من (265) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير التابعة لمكاتب التعليم بأبها، وخميس مشيط، وأحد رفيدة. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان أبرز نتائجها أن القادة التربويين يمارسون مبادئ القيادة الخادمة بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة غالي (2015م) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأقصى، وفلسطين). وتمثلت عينتها في (327) موظفاً وموظفة من الأكاديميين والإداريين. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان أبرز نتائجها إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

**من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها على النحو التالي:**  
**أولاً: أوجه الاتفاق.**

1. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السر، 2019م)، ودراسة (غالي، 2015م) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة (الشايح والمطيري، 2019م)، ودراسة (العدوان، 2017م) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (الشمري، 2019م)، ودراسة (ابن طالب، 2018م) استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
2. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، عدا دراسة (Mcmilan، 2017)، فقد استخدمت أسلوب المقابلة.
3. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشايح والمطيري، 2019م)، ودراسة (ابن طالب، 2018م)، ودراسة (إبراهيم والشهومي، 2018م)، ودراسة (العدوان، 2017م)، ودراسة (التمام، 2016م)، ودراسة (الشهري، 2016م) في عينة الدراسة، إذ طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس.
4. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في تطبيقها في الميدان التعليمي والتربوي.

**ثانياً: أوجه الاختلاف.**

1. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Renfro، 2019) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة (Mcmilan، 2017) التي استخدمت المنهج النوعي، في حين ان الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Mcmilan، 2017) في أداة الدراسة التي استخدمت أسلوب المقابلة، في حين أن الدراسة الحالية استخدمت أسلوب الاستبانة.
3. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Renfro، 2019) التي طبقت على عينة من المديرين والمعلمين، ودراسة (السر، 2019م) التي طبقت على رؤساء الأقسام، ودراسة (الشمري، 2019م) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (غالي، 2015م) التي طبقت على العاملين من الأكاديميين والإداريين في الجامعات، في حين أن الدراسة الحالية طبقت على المعلمات فقط.

4. اختلفت الدِّراسة الحالية مع الدِّراسات السَّابقة في مُجتمع البحث وزمن التطبيق.  
ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدِّراسات السَّابقة:  
استفادات الدراسة من الدِّراسات السَّابقة ما يلي:  
1. تحديد المنهج المناسب للدِّراسة، وإثراء الأدب النظري للدِّراسة.  
2. اختيار وبناء أداة الدِّراسة المناسبة، وهي الاستبانة. وتدعيم نتائج الدِّراسة بنتائج الدِّراسات السَّابقة.  
3. الإطلاع على المصادر والمراجع المُختلفة، وخاصة الأجنبيَّة منها، والتي تتناسب مع الدِّراسة الحالية.  
رابعًا: أوجه التميُّز.  
وقد تميَّزت الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السَّابقة: في أنها تُعتبر أول دراسة تتطرَّق لموضوع القيادة الخادمة بمدينة بريدة، كما تميَّزت هذه الدِّراسة عن الدِّراسات السَّابقة بتناولها ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي (التمكين، والمهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم).

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية، أو إنسانية، أو إدارية، أو مجموعة من الظواهر المترابطة معًا من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المُختلفة، ويُحاول أن يُقارن ويُفسِّر ويُقيِّم أملاً في التَّوصُّل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (الأشعري، 2013).

#### مُجتمع الدراسة وعينتها:

تكوَّن مُجتمع الدِّراسة من جميع مُعلِّمات المرحلة التَّانويَّة الحكوميَّة بمدينة بريدة، والبالغ عددهن (1167) مُعلِّمة وفقاً للإحصائيَّة التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون المُعلِّمين بإدارة التَّعليم بمنطقة القصيم، وذلك في الفصل الدِّراسي التَّاني للعام الدِّراسي 1441هـ. ومن خلال توزيع رابط الاستبانة الإلكترونيَّة على جميع أفراد مُجتمع الدراسة من مُعلِّمات المرحلة التَّانويَّة الحكوميَّة بمدينة بريدة، تم الاكتفاء بردود عينة عشوائية بلغت (١٣٢) مُعلِّمة وبنسبة تبلغ (11%) من المُجتمع الأصلي.

الوصف الإحصائي لأفراد العيِّنة وفق البيانات الأوَّليَّة:

#### 1. توزيع أفراد العيِّنة حسب عدد سنوات الخدمة:

يُوضِّح الجدول (1) أن (57.6%) من أفراد العيِّنة كانت سنوات الخدمة لديهم من 10 سنوات فأكثر، بينما كان (37.1%) من العيِّنة سنوات الخدمة لديهم من 5 - 10 سنوات، بينما كان (5.3%) من العيِّنة عدد سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات.

جدول (1): توزيع عيِّنة الدِّراسة بناءً على مُتغيِّر عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	5.3
من 5 - 10 سنوات	49	37.1
10 سنوات فأكثر	76	57.6

المجموع	132	100.00
---------	-----	--------

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة من عينة الدراسة هي معلمات عدد سنوات خدمتهن أكثر من 10 سنوات، وأقل نسبة في العينة معلمات عدد سنوات الخدمة لديهن أقل من 5 سنوات. ومن خلال خبرة الباحثين في مجال التعليم تُعَلَّل سبب استجابة المُعلِّمات ذات الخدمة أكثر من 10 سنوات بأن تلك الفئة لديهم اهتمام وميول للمواضيع القيادية والتوجُّه إلى ترشيح أنفسهم لقيادة المدارس في المُستقبل، وهذا يعود لخبرتهم في التعليم والممارسات القيادية المُختلفة.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في القيادة:

تبيّن من خلال نتائج الجدول (2) أن (24.2%) من العينة عدد الدورات التدريبية التي تلقوها من 1-5 دورات، بينما كانت (48.9%) من العينة عدد الدورات التدريبية أكثر من 5 دورات، بينما كانت (56.8%) من العينة لم يتلقوا أي دورات تدريبية، وهذا المُتغيّر تم طرحه لمعرفة دور مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في القيادة على دراسة طرق تحسين ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة الثانويّة للقيادة الخادمة بمدينة بريدة.

### جدول (2) توزيع عينة الدراسة بناءً على مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في القيادة

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا تُوجد دورات	75	56.8
من 1-5 دورات	32	24.2
أكثر من 5 دورات	25	18.9
المجموع	132	100.00

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة في عينة الدراسة هي معلمات لم يتلقوا دورات تدريبية تخص القيادة، بينما أقل نسبة من العينة هي معلمات عدد الدورات التدريبية أكثر من 5 دورات. تُعَلَّل الباحثين ذلك إلى قلة الدورات المختصة بالقيادة وانحصارها على القائدات فقط، وإن وُجدت تلك الدورات الصيفية تتطلب حضور قائدة المدرسة أو إحدى مُعلِّماتها فقط، وبعدها محدود جداً بحيث لا يُسمح لجميع المُعلِّمات بالالتحاق بتلك الدورات. أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة من إعداد الباحثين، وبالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع القيادة الخادمة، وقد قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأوّل:** وهو عبارة عن البيانات الأوليّة للمُستجيب، وتشمل: (عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في القيادة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة، وتتكوّن الاستبانة من (31) فقرة موزعة على محورين هما:

**المحور الأوّل:** واقع مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة للقائدات في المدارس الثانويّة بمدينة بريدة، ويتكوّن من (3) أبعاد.

1. البعد الأوّل: التمكين، ويتكوّن من (7) فقرات.
2. البعد الثاني: المهارات المفاهيمية، ويتكوّن من (7) فقرات.
3. البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم، ويتكوّن من (11) فقرة.

**المحور الثاني:** مقترحات تحسين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمدينة بريدة، ويتكوّن من (6) فقرات.

**صدق المُحكِّمين (الصدق الظاهري):**

جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولى على عدد (٦) من المُحكِّمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من دقة الصياغة اللغوية للاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، إذ تمت الاستجابة لآراء المُحكِّمين من حيث التعديل والصياغة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

**صدق الاتِّساق الداخلي:**

يُقصَد بصدق الاتِّساق الداخلي مدى اتِّساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب صدق الاتِّساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عيّنة استطلاعية (تجريبية) مكونة من (٢٠) مُعلِّمة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية.

**المحور الأول:** واقع مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة للقائدات في المدارس الثانوية بمدينة بريدة، ويتكوّن من 3 أبعاد، وهي:

**البعد الأوّل: التَّمكين**

أ- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالّة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر البعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

**جدول (3) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأوّل مع الدرجة الكلية للبعد الأول**

مُعامل ارتباط	الفقرة
**0.692	أخذ آراء المُعلِّمات فيما يتعلّق برؤية المدرسة
*0.546	تفويض بعض الصلاحيات للمُعلِّمات وفق مقدرتهن
**0.731	منح المُعلِّمات فرصة للتصرف في أداء مهامهن
**0.862	متابعة تطوير المُعلِّمات مهنيّاً
**0.759	تشجيع المُعلِّمات على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق
**0.872	تحفيز المُعلِّمات للمشاركة في التزوّد بالمعلومات
**0.714	تشجيع المُعلِّمات على تحمُّل المسؤولية

\*دالة إحصائيّاً عند 0.05

\*\*دالة إحصائيّاً عند 0.01

**البعد الثاني: المهارات المفاهيمية**

ب- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالّة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعدُّ البعد صادقاً لما وُضع لقياسه.

**جدول (4) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الثاني**

مُعامل ارتباط	الفقرة
---------------	--------

مُعامل ارتباط	الفقرة
**0.858	الفهم العميق بإدارة المدرسة وأهدافها
**0.867	التفكير بشكل فعّال لمواجهة المشكلات المُعقّدة
**0.758	تقديم الدعم للمُعَلِّمات بشكل فردي وجماعي
*0.463	التأكد من تحقيق المُعَلِّمات للأهداف التّربويّة
**0.593	تزويد المُعَلِّمات بالمعلومات التي تخصُّ تطوُّر العمل
**0.733	الاهتمام بالتّطوير المهني للمُعَلِّمات في ضوء أهداف المدرسة
**0.596	حل المشكلات المتعلقة بالعمل بأفكار جديدة ومُبتكرة

\*دالة إحصائيًا عند 0.05

\*\*دالة إحصائيًا عند 0.01

البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم

ج- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد، والذي يُبيّن أن مُعاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعتبر البعد صادقًا لما وُضع لقياسه.

جدول (5) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الثالث

مُعامل ارتباط	الفقرة
**0.650	اعتبار التّطوير المهني للمُعَلِّمات من أولوياتها
**0.691	تزويد المُعَلِّمات بخبرات العمل التي تمكنهن من تطوير مهارات جديدة
**0.705	إعطاء المُعَلِّمات فرصًا لتطوير إمكاناتهن
**0.882	توكيل المهام للمُعَلِّمات وفق مقدراتهن
**0.842	مُراعاة الظروف الخاصّة للمُعَلِّمات عند التعامل معهن
**0.694	إعطاء اهتمام لقضايا المُعَلِّمات
**0.876	توفير البيئة المناسبة للتعليم والنمو المهني
**0.843	تقديم الخدمات للمُعَلِّمات دون مقابل
**0.637	الالتزام بالوعود التي قطعنها مع المُعَلِّمات
**0.949	تشجيع المُعَلِّمات على المُبادرة
**0.887	الحرص على نجاح المُعَلِّمات أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي

\*دالة إحصائيًا عند 0.05.

\*\*دالة إحصائيًا عند 0.01

المحور الثّاني: مُقترحات تحسين مُمارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثّانويّة بمدينة بريدة.

- مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثّاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يُبيّن أن مُعاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، وبذلك يُعتبر المحور صادقًا لما وُضع لقياسه.

### جدول (6) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني

مُعامل ارتباط	الفقرة
*0.495	نشر الوعي لدى قائدات ومُعلّّات المدارس بمفهوم القيادة الخادمة
**0.676	توفير ورش تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة الخادمة
**0.869	ترشيح القيادات المدرسيّة بناءً على درجة توافر صفات القائد الخادم
**0.875	تسليط الضوء على المُعلّّات التي تتوافر لديهن صفات القائد الخادم للترشيح
**0.875	التأكيد على أهمية مُمارسة القيادة الخادمة في المدارس
**0.677	تصميم خطة لتقييم أداء مُعلّّات المدرسة على ضوء الالتزام بمعايير القيادة الخادمة

\*دالة إحصائيًا عند 0.05.

\*\*دالة إحصائيًا عند 0.01

### 3. الصدق البنائي.

يُعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل محور من محاور الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. حيث تم حساب الصدق البنائي للاستبانة، بعد تطبيقها على عيّنة استطلاعية (تجريبية) مكونة من (٢٠) مُعلّّمة من مجتمع الدراسة، ويُبيّن الجدول (7) أن جميع مُعاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يُعدُّ جميع محاور الاستبانة صادقة تقيس لما وُضعت لقياسه.

### جدول (7) مُعامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

مُعامل ارتباط	المحور
**0.902	البعد الأول: التمكين
**0.984	البعد الثاني: المهارات المفاهيمية
**0.942	البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم
**0.914	الدرجة الكلية للمحور الأول
**0.921	مُقترحات تحسين مُمارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانويّة بمدينة بريدة

\*دالة إحصائيًا عند 0.05.

\*\*دالة إحصائيًا عند 0.01

يتّضح من الجدول (7) أن قيمة مُعامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائيًا، حيث إن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة، إذ إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائيّة، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي. ثبات أداة الدراسة:

يُقصّد بثبات الاستبانة أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمّت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرّة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمّت إعادة توزيعها على أفراد العيّنة عدّة مرّات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

طريقة ألفا كرونباخ:

جرى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام مُعادلة ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة، كما هو مُبيّن في الجدول (8)، وهذا يدلُّ على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### جدول (8) مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	المحور
**0.941	البعد الأول: التمكين
**0.950	البعد الثاني: المهارات المفاهيمية
**0.932	البعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم
**0.965	الدرجة الكلية للمحور الأول
**0.926	مُقترحات تحسين مُمارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانويّة بمدينة بريدة
<b>**0.966</b>	<b>الدرجة الكلية للمحاور</b>

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ  
 يبيّن من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.966)، وهذا يعني أن مُعامل الثبات مرتفع، وأن الاستبانة في صورتها النهائية تكون صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.  
**تحليل أسئلة الدراسة:**

تبنت الدراسة المعيار الموضح في الجدول (9) للحكم على اتجاه كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة.

### جدول (9) سُلّم المقياس المُستخدم في الدراسة

المستوى	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.97	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 35.9%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%

وهذا يُعطي دلالة إحصائية على أن:

- المتوسطات التي تقل عن (1.79) تدلُّ على وجود مُعارضة شديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
- المتوسطات المحصورة بين (1.80 إلى 2.59) تدلُّ على وجود مُعارضة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
- المتوسطات المحصورة بين (2.60 إلى 3.39) تدلُّ على حيادية الإجابة عن الفقرة أو فقرات المحور ككل.
- المتوسطات المحصورة بين (3.40 إلى 4.19) تدلُّ على الموافقة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

• المتوسطات التي تزيد على (4.20) تدلُّ على الموافقة الشديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.

نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة للقائدات في المدارس الثانوية بمدينة بريدة؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستوى الممارسة والترتيب للمحور الأول "مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة بريدة"، والجدول (10) يُبيِّن ذلك.

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الممارسة والترتيب لأبعاد المحور الأول

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
1	التمكين	3.79	0.78	75.70	كبيرة	2
2	المهارات المفاهيمية	3.38	0.82	76.54	كبيرة	1
3	الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم	3.69	0.86	73.89	كبيرة	3
	الدرجة الكلية للمحور الأول	3.77	0.76	75.38	كبيرة	

أشارت النتائج في الجدول (10) إلى أن واقع ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة بريدة من وجهة نظر المُعلِّمات جاءت بدرجة (كبيرة)، إذ بلغ متوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.77%)، بانحراف معياري (0.76%)، وبوزن نسبي (75.38%)، وجاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة بدرجة (كبيرة). فقد حصل بُعد "المهارات المفاهيمية" على الرتبة الأولى، وبُعد "التمكين" الرتبة الثانية، في حين حصل بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين ومساعدتهم" على الرتبة الثالثة والأخيرة.

ويُستدلُّ من هذه النتيجة على أن قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يُمارسن القيادة الخادمة بدرجة "كبيرة" من وجهة نظر المُعلِّمات، وقد تُنسب هذه النتيجة إلى:

- كفاءة قائدات المدارس في فهم أهداف واحتياجات الميدان التربوي والقدرة على حل المشكلات التي تُواجههن.

- تمكين قائدات المدارس المُعلِّمات وتنمية الشعور بأن المُعلِّمات يتعلمن وأنهن كفؤات وأنهن في صميم العمل، وليس على الأطراف.

- اهتمام قائدات المدارس بتنمية علاقات التفاعل والتعاون مع المُعلِّمات من خلال الدخول في حوارات ومناقشات بناءة تتناول كل ما يستجد من قضايا تهم الميدان التربوي.

وأتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (٢٠١٩)، ودراسة السر (٢٠١٩)،

ودراسة الشايع والمطيري (٢٠١٨)، ودراسة ابن طالب (٢٠١٨)، ودراسة إبراهيم

والشهومي (٢٠١٨)، ودراسة العدوان (٢٠١٧)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة

الشهري (٢٠١٦)، ودراسة م Mcmilan (٢٠١٧) في حصول قادة المدارس على درجة

كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة. واختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة

Renfro (2019)، ودراسة غالي (2015) في حصول قادة المدارس على درجة متوسطة في درجة ممارسة القيادة الخادمة.  
**تحليل فقرات أبعاد القيادة الخادمة:**

● **تحليل فقرات البعد الأول: التمكين**

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وتم تحديد مستوى الممارسة والترتيب لفقرات البعد الأول "التمكين"، والجدول (11) يُبين ذلك.

**جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الممارسة والترتيب للبعد الأول**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
1	أخذ آراء المُعلِّمات فيما يتعلّق برؤية المدرسة	3.38	1.26	67.60	متوسطة	7
2	تفويض بعض الصلاحيات للمُعلِّمات وفق مقدرتهن	3.66	0.94	73.20	كبيرة	6
3	منح المُعلِّمات فرصة للتصرّف في أداء مهامهن	3.82	1.00	76.40	كبيرة	4
4	متابعة تطوير المُعلِّمات مهنيًا	3.75	0.93	75.00	كبيرة	5
5	تشجيع المُعلِّمات على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	3.96	0.97	79.20	كبيرة	2
6	تحفيز المُعلِّمات للمشاركة في التزوّد بالمعلومات	3.86	0.97	77.20	كبيرة	3
7	تشجيع المُعلِّمات على تحمّل المسؤولية	4.07	0.90	81.40	كبيرة	1
	الدرجة الكلية للبُعد الأول	3.79	0.78	75.70	كبيرة	

نلاحظ من الجدول (11) أن هناك درجة كبيرة لواقع التمكين لدى قائدات المدارس الثانويّة الحكوميّة بمدينة بريدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79%) بوزن نسبي (0.78%)، وانحراف معياري (75.70%)، ويتبيّن أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي (4.07%) هي الفقرة (7)، والتي نصّها: "تشجيع المُعلِّمات على تحمّل المسؤولية"، وحصلت على وزن نسبي قدره (81.40%)، وانحراف معياري (0.90%)، وأقل فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي (3.38%) هي الفقرة (1)، والتي نصّها: "أخذ آراء المُعلِّمات فيما يتعلّق برؤية المدرسة"، وحصلت على وزن نسبي قدره (67.6%)، وانحراف معياري (1.26%)، وترجع الباحثتان حصول بُعد "التمكين" على مستوى ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المُعلِّمات إلى:

- منح قائدات المدارس المُعلِّمات درجة مناسبة من الحرية والاستقلالية في العمل وسلطة أوسع لتحمل المسؤولية والقدرة الفعلية على المشاركة في صنع القرارات لتوجيه العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق النمو الشخصي والمهني.

- حرص قائدات المدارس على تشجيع المُعلِّمات على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لما لهذا الأسلوب من دور في تحقيق التعاون والعمل الخلاق بين مُعلِّمات المدرسة.

اتَّفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العدوان (٢٠١٩)، ودراسة السر (٢٠١٩)، ودراسة الشمري (٢٠١٩)، بدرجة مُمارسة بُعد التمكين بدرجة كبيرة، واختلفت فيما توصلت له دراسة غالي (٢٠١٥)، في حصول قادة المدارس على درجة متوسطة في درجة مُمارسة بُعد التمكين.

• تحليل فقرات البُعد الثَّاني: المهارات المفاهيمية.

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وتم تحديد مستوى المُممارسة والترتيب لفقرات البعد الثَّاني "المهارات المفاهيمية"، والجدول (12) يُبيِّن ذلك.

**جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى المُممارسة والترتيب للبُعد الثَّاني**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى المُممارسة	الترتيب
1	الفهم العميق بإدارة المدرسة وأهدافها	3.92	0.89	78.40	كبيرة	2
2	التفكير بشكل فعَّال لمواجهة المشكلات المُعقَّدة	3.84	0.98	76.80	كبيرة	4
3	تقديم الدعم للمُعَلِّمات بشكل فردي وجماعي	3.75	1.08	75.00	كبيرة	6
4	التأكد من تحقيق المُعَلِّمات للأهداف التَّربويَّة	3.95	0.81	79.00	كبيرة	1
5	تزويد المُعَلِّمات بالمعلومات التي تخص تطور العمل	3.92	0.95	78.40	كبيرة	3
6	الاهتمام بالتَّطوير المهني للمُعَلِّمات في ضوء أهداف المدرسة	3.82	0.98	76.40	كبيرة	5
7	حل المشكلات المتعلقة بالعمل بأفكار جديدة ومُبتكرة	3.63	1.02	72.60	كبيرة	7
	الدرجة الكلية للبُعد الثَّاني	3.83	0.82	76.54	كبيرة	

نُلاحظ من الجدول (12) أن هناك درجة كبيرة لواقع المهارات المفاهيمية لدى قائدات المدارس الثَّانويَّة الحكوميَّة بمدينة بريدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83%) بوزن نسبي (0.82%)، بانحراف معياري (76.54%)، ويتبيَّن أن أعلى فقرة في البعد حسب المتوسط الحسابي (3.95%) هي الفقرة (٤)، والتي نصُّها: "التأكد من تحقيق المُعَلِّمات للأهداف التَّربويَّة"، وحصلت على وزن نسبي قدره (79.0%)، وبانحراف معياري (0.81%)، وأقل فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي (3.63%) هي الفقرة (٧)، والتي نصُّها: "حل المشكلات المتعلقة بالعمل بأفكار جديدة ومُبتكرة"، وحصلت على وزن نسبي قدره (72.6%)، وبانحراف معياري (1.02%). وتُرجع الباحثتان حصول بُعد "المهارات المفاهيمية" على مستوى مُمارسة (كبيرة) من وجهة نظر المُعَلِّمات إلى:

- حرص قائدات المدارس من تحقيق المُعَلِّمات للأهداف التَّربويَّة التي تسعى الإدارة المدرسيَّة إلى تحقيقها.

- الفهم العميق لدى القائدات بإدارة المدرسة وأهدافها والمهام المؤكدة لها، مما يساعد القائدة في تقديم المساعدة والدعم الفعّال وتسهيل المهام للمُعلمات. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة الشمري (٢٠١٩)، بدرجة مُمارسة بُعد المهارات المفاهيمية بدرجة كبيرة.

• تحليل فقرات البُعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وتم تحديد مستوى المُممارسة والترتيب لفقرات البُعد الثالث "الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم"، والجدول (13) يُبيّن ذلك.

جدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى المُممارسة والترتيب للبُعد الثالث

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى المُممارسة	الترتيب
1	اعتبار التّطوير المهني للمُعلمات من أولوياتها	3.55	1.05	71.00	كبيرة	10
2	تزويد المُعلمات بخبرات العمل التي تمكنهن من تطوير مهارات جديدة	3.64	0.95	72.80	كبيرة	8
3	إعطاء المُعلمات فرص لتطوير إمكاناتهن	3.76	0.99	75.20	كبيرة	5
4	توكيل المهام للمُعلمات وفق مقدرتهن	3.85	0.93	77.00	كبيرة	2
5	مُراعاة الظروف الخاصّة للمُعلمات عند التعامل معهن	3.77	1.09	75.40	كبيرة	4
6	إعطاء اهتمام لقضايا المُعلمات	3.64	1.14	72.80	كبيرة	6
7	توفير البيئة المناسبة للتعلم والنمو المهني	3.62	1.09	72.40	كبيرة	7
8	تقديم الخدمات للمُعلمات بدون مقابل	3.59	1.13	71.80	كبيرة	9
9	الالتزام بالوعود التي قطعها مع المُعلمات	3.82	1.08	76.40	كبيرة	3
10	تشجيع المُعلمات على المُبادرة	3.95	0.99	79.00	كبيرة	1
11	الحرص على نجاح المُعلمات أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي	3.46	1.12	69.20	كبيرة	11
	الدرجة الكلية للبُعد الثالث	3.69	0.86	73.89	كبيرة	

نُلاحظ من الجدول (13) أن هناك درجة كبيرة لواقع الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم لدى قائدات المدارس الثانويّة الحكوميّة بمدينة بريدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69%) بوزن نسبي (0.86%)، بانحراف معياري (73.89%)، ويتبيّن أن أعلى فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي (3.95%) هي الفقرة (١٠)، والتي نصّها: "تشجيع المُعلمات على المُبادرة"، وحصلت على وزن نسبي قدره (79.0%)، وبانحراف معياري (0.99%)، وأقل فقرة في البُعد حسب المتوسط الحسابي (3.46%) هي الفقرة (١١)، والتي

نصُّها: "الحرص على نجاح المُعلِّمات أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي"، وحصلت على وزن نسبي قدره (69.20%)، وبانحراف معياري (1.12%)، وتُرْجَع الباحثتان ذلك إلى:

- التشجيع الدائم القائدات لحث المُعلِّمات على المُبادرة في العمل والأنشطة.
- امتلاك القائدات المعرفة الكافية بقُدرات المُعلِّمات وتوكيل المهام المناسبة حسب قدراتهن.

انْفَقَت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (٢٠١٩)، بدرجة مُمارسة بعد الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم بدرجة كبيرة، واختلفت فيما توصلت له دراسة غالي (٢٠١٥)، في حصول قائدات المدارس على درجة متوسطة في درجة مُمارسة بعد الاهتمام بالمرؤوسين ومُساعدتهم.

السؤال الثاني: (هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات الأفراد حول طُرُق تحسين مُمارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة تُعزى للمُتغيّرات التالية: (سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

وللإجابة عن السؤال، استُخدم اختبار (One Way Anova)، لاختبار عدم؛ مقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط إجابات الأفراد حول طُرُق تحسين مُمارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة تُعزى للمُتغيّرات التالية (سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال القيادة)، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) مُعامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمُتغيّرات التالية (سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال القيادة)

المُتغيّرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.8545	0.48883	1.023	0.078	غير دالة إحصائياً
	من 5-10 سنوات	3.4661	0.87452			
	أكثر من 10 سنوات	3.8827	0.64611			
الدورات التدريبية	لا يوجد	3.6676	0.77667	1.337	0.266	غير دالة إحصائياً
	من 1-5 دورات	3.6979	0.72885			
	أكثر من 5 دورات	3.9478	0.71001			

#### أ. مناقشة النتائج المتعلقة بمُتغيّر عدد سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى مُمارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة بريدة تُعزى لمُتغيّر عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، إذ بلغت قيمة ف (1.023)، وبدلالة إحصائية (0.78)، وهذا يُشير إلى ان هناك اتفاقاً بين وجهات نظر المُعلِّمات حول واقع مُمارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لنمط القيادة الخادمة باختلاف

سنوات خدمتهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السر (٢٠١٩م)، ودراسة الشايع والمطيري (٢٠١٩م)، وإبراهيم والشهومي (2018م)، ودراسة التمام (٢٠١٦م)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### ب. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير عدد الدورات التدريبية.

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة بريدة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، إذ بلغت قيمة ف (1.337)، وبدلالة إحصائية (0.266)، وهذا يُشير إلى أن هناك اتفاقاً بين وجهات نظر المعلمات حول واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لنمط القيادة الخادمة باختلاف عدد الدورات التدريبية لمجال القيادة.

**السؤال الثالث: ما مقترحات تحسين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمدينة بريدة؟**

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستوى الأهمية والترتيب للمحور الثاني "مقترحات تحسين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة"، والجدول (15) يُبين ذلك.

#### جدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والمستوى المرجح والترتيب للمحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى المرجح	الترتيب
1	نشر الوعي لدى قائدات ومُعلّمتات المدارس بمفهوم القيادة الخادمة	3.74	1.11	74.80	كبيرة	1
2	توفير ورش تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة الخادمة	3.58	1.12	71.60	كبيرة	6
3	ترشيح القيادات المدرسية بناءً على درجة توافر صفات القائد الخادم	3.72	1.13	74.40	كبيرة	2
4	تسليط الضوء على المُعلّمتات التي تتوافر لديهن صفات القائد الخادم للترشيح	3.68	1.11	73.60	كبيرة	4
5	التأكيد على أهمية ممارسة القيادة الخادمة في المدارس	3.68	1.08	73.60	كبيرة	3
6	تصميم خطة لتقييم أداء مُعلّمتات المدرسة على ضوء الالتزام بمعايير القيادة الخادمة	3.65	1.07	73.00	كبيرة	5
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.72	0.78	74.42	كبيرة	

نلاحظ من الجدول (15) أن هناك أهمية بدرجة كبيرة على مقترحات تحسين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72%) بوزن نسبي (0.78%)، بانحراف معياري (74.42%)، ويتبين من الجدول أن أعلى فقرة حسب المتوسط الحسابي (3.74%) هي (1)، والتي نصّها: "نشر الوعي لدى قائدات ومُعلّمتات المدارس بمفهوم القيادة الخادمة"، وحصلت

على وزن نسبي قدره (74.8٪)، وبانحراف معياري (1.11٪)، وأقل فقرة حسب المتوسط الحسابي (3.58) هي (2)، والتي نصّها: "توفير ورش تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة الخادمة"، وحصلت على وزن نسبي قدره (71.6٪)، وبانحراف معياري (1.12٪). وتبين الباحثان ضرورة استخدام المداخل الإدارية الحديثة في التعليم التي تدعم استخدام أسلوب القيادة الخادمة، وضرورة تقديم برامج ودورات تدريبية لقائدات ومُعلمات المدارس على أساليب القيادة الحديثة منها القيادة الخادمة.

وتتفق هذه المقترحات مع توصيات دراسة غالي (2015) بتنظيم دورات تدريبية للمُدرِّبين تتناول موضوع القيادة الخادمة: ماهيتها، وسماتها وأهميتها، ودراسة إبراهيم والشهومي (2018) التي أوصت بزيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة عامة، ونماذجها المتعددة خاصة في برامج إعداد مُدرِّري المدارس وتنميتهم مهنيًا، سواء على مستوى وزارة التعليم، أو المكاتب التعليمية التابعة لها.

### مُلخَص لأبرز نتائج الدِّراسة :

1. تبين من النتائج أن أكثر من نصف عينة الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية وبنسبة 57,8٪ سنوات الخدمة لديهن أكثر من 10 سنوات، وأن 57٪ من العينة لم يتلقين أي دورات تدريبية في مجال القيادة التربوية.
2. تبين النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القائدات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بشكل كُفء؛ حيث جاءت أجوبة عينة الدِّراسة أنها تمارس بدرجة "كبيرة" وبنسبة 75,38٪. وأن أفراد العينة لديهن نظرة إيجابية نحو تطبيق القيادات لأبعاد القيادة الخادمة كالتمكين، والمهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمرؤوسين.
3. أكثر أبعاد القيادة الخادمة مُمارسة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة هو بُعد المهارات المفاهيمية، حيث بلغت النسبة 76,54٪.
4. حصلت جميع عبارات مجال التمكين على مستوى مُمارسة كبيرة وبنسبة 75,70٪، عدا فقرة (أخذ آراء المُعلمات فيما يتعلّق برؤية المدرسة)، فقد حصلت على درجة متوسطة، وهي أقل درجات مجال التمكين.
5. حصلت جميع عبارات مجال الاهتمام بالمرؤوسين على مستوى مُمارسة كبيرة، وبنسبة 73,89٪.
6. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات الأفراد حول طُرُق تحسين مُمارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة تُعزى للمُتغيّرات التالية (سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال القيادة).

7. تبين نتائج الدِّراسة أن هناك أهمية بدرجة كبيرة على مقترحات تحسين مُمارسة القائدات للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، حيث بلغت النسبة 74,42٪، ومن هذه المقترحات: نشر الوعي لدى قائدات المدارس بمفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، وترشيح القيادات المدرسية بناءً على درجة توافر صفات القائد الخادم، والتأكيد على أهمية مُمارسة القيادة الخادمة في المدارس، وتسليط الضوء على المُعلمات التي تتوافر لديهن صفات القائد الخادم للترشيح.

### بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة، نُوصي بالتالي:

1. تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لقائدات المدارس والتي تسهم في زيادة دافعيتهم نحو ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة.

2. حث قائدات المدارس وتشجيعهن على مشاركة المعلمات في قضاياهن الشخصية والاستفسار منهن عن أي مشكلات قد تواجههن في بيئة العمل والبحث معهن عن الحلول الملائمة لتلك المشكلات.
3. إشراك جميع منسوبي المدرسة في بناء رؤية المدرسة ورسالتها ورسم أهدافها.
4. تقديم برامج ودورات تدريبية للقائدات ومُعلمات المدارس على أساليب القيادة الحديثة ومنها القيادة الخادمة، لتوعيتهن بأهمية ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الأهداف التعليمية.
5. التأكيد على قائدات المدارس بأهمية استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدامهن أسلوب القيادة الخادمة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2018م). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب Laub Modle. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*: مركز رفاة للدراسات والأبحاث. (مقبول للنشر).
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (2000م). *المعجم لسان العرب*. لبنان: دار صابر للنشر.
- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012م). *القيادة التربوية الفاعلة*. عمان: دار أمواج للنشر والتوزيع.
- الإسماعيل، جابر شعيب. (٢٠١٨م). *القائد الإداري "نحو نمط قيادي مبتكر"*. بيروت: دار العربية للعلوم ناشرون.
- الأشعري، أحمد بن داود المزاجي. (2013م). *الوجيز في طرق البحث العلمي (ط.2)*. جدة: خوارزم العلمية لنشر والتوزيع.
- التمام، عبد الله بن علي بن سالم. (2016م). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية*.
- الحلبي، منال جهاد. (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر ومعلميه [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- دهيش، خالد، الشلاش، عبد الرحمن، ورضوان، سامي. (2015م). *الإدارة والتخطيط التربوي "أسس نظرية وتطبيقات علمية"* (ط.4). الرياض: مكتبة الرشد.
- الديري، لانا فوزي فهد، وسلامة، كابد محمد أحمد. (2018م). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*.
- رشيد، صالح عبدالرضا، ومطر، ليث علي. (2016م). *القيادة الخادمة "منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين"*. العراق: دار نيبور للنشر والتوزيع.
- السر، محمد محمد. (٢٠١٩م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها ببورهم في تنمية الموارد البشرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية التربية.

الشايح، علي بن صالح، والمطيري، عوطف بطاح. (2019م). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاة للدراسات والأبحاث.

شراب، سلامة محمد. (2018م). *أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبيرة بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

الشمري، راضي تركي عذبي. (٢٠١٩م). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة حفر الباطن.

شهاب، فادية إبراهيم. (2014م). *التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشهري، حسن محمد حسن. (2016م). *واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي. الطائف.

الشهري، خلود بنت ظافر بن محمد. (2017م). *ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في مدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض.

طالب، بدر بن عبد الله محمد. (2018م). *درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط- كلية التربية.

عبرية، نعيمه بنت سيف. (2017م). *علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط عُمان من وجهة نظر المعلمات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج. الأردن.

عبودي، زيد منير. (2010م). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عداوي، فاطمة محمد أحمد. (2018م). *الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان، كلية التربية، قسم التربية، جازان.

العدوان، هديل محمد يوسف. (٢٠١٧م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية.

علي، ناسو صالح سعيد، وعباس، حسين وليد. (2015م). *الشخصية القيادية*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

غالي، محمد أحمد. (2015م). *أقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

القطارنة، زياد حمد. (2017م). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان يونس، والصررايرة، ماجدة أحمد. (2012م). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.  
المذحجي، منصور قاسم. (2016م). *الإدارة التربوية والأصول "النظرية والتطبيق"*. الرياض: مكتبة الرشد.  
الهاجري، عبد العزيز سعيد. (2019م). *ثقافات إدارية في القيادة الأكاديمية*. الرياض: مكتبة الرشد.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Agbakoba, M. (2017). *A Study Of Perceived Leadership Styles As It Affects The Decision - Making Process Employed By Eleven Catholic School Principals In South Texas*. Ph. D, University Of Texas.

Amanchukwu, R., Stanley, G & Ololube, N. ( 2019 ). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 ( 1 ), 6 – 14.

Caffey, R . (2012) . *The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay* . Ph .D, University of Missouri-Columbia.

Cartwright,P & Swearing, K . (2020) . GroupWork: Application and Performance Effectiveness in Musical Ensembles . In Pfeffermann N . (2020) . *New Leadership in Strategy and Communication Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design* . Switzerland : Springer Nature.

Cerit, Y. (2010).The Effects of Servant Leadership on Teachers 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 science*, 5, 1-32.

Crippen, C & Willows, J. (2019). Connecting teacher leadership and servant leadership: A synergistic partnership. *Journal of leadership education*, 171- 180.

Daniels, L. (2020). Twenty-First-Century Global Human Resource Management : Strategic Business Partner and Servant Leader. In Thakkar, B. (2020). *Parading shift in Management Philosophy "Future Challenges in Global Organizations"*. Switzerland: Springer Nature.

Deml, B. (2016). *Advances in Ergonomic Design of Systems, , Products and Processes*. Springer.

Dixon, David. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama*

- high school* [Unpublished Ph.D]. thesis. The university of Alabama. Tuscaloosa Alabama.
- Esfahani, M ., khabooshani,A ., Zanjani, M & Hosaini,S . (2013) . The Role of Servant Leadership with Employment Empowerment in Welfare Organization of Isfahan Province . *Australian Journal of Basic and Applid Sciences*, 7(6), 293-298.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. and Liden, R. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111-132.
- Harju, L ., Schaufeli,W & Hakanen,J . (2017) . *A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting* *Journal of project Management*, 31, 228- 238.
- Horsman, J. (2018). *Servant-Leaders in Training Foundations of the Philosophy of Servant-Leadership*. Switzerland : Palgrave Macmillan.
- Joseph, M & Keith, W. (2013). *The Servant Leadership Role of Catholic High School Principals*. The Netherlands : Sense Publishers.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership, Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment*. Springer.
- Liden, R. Wayne,S., Meuser,J., Jia,H., Junfeng, W & Chenwei,L. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26, 254-269.
- Maharaj, R. (2015). Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study. *International Journal of Business Management and Economics Research*, 2 (2), 83-93.
- McMillan, Kendra. (2017). *An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary schools* [Unpublished Ph.D]. thesis. Northwest Nazarene university.
- Mutia, P & Muthamia,S. (2016). The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent. *International Educative Research Foundation and Publisher*, 4 (5),130-145.
- Özmen, F. (2016). The Servant Leadership Approaches of Principals at Schools –How Successful Do The Principals View Themselves? *5th International Conference on Language, Education, and Innovation*, 170-181.
- Plessis, M., Wakelin, Z & Nel,P. (2015). The influence of emotional

intelligence and trust on servant leadership. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1),1-9.

Rashid, M., Tasmin,R., Qureshi,M & Shafiq,M. (2017). Relationship of servant leadership with employee in-role and extra-role performance in Glc's of Malaysia. *City University Research Journal*, 88-95.

Renfro, Elizabeth. (2019). *Servant Leadership Measures in PK-12 School* [Unpublished Ph.D]. thesis. East Tennessee State University. USA.

Russell, E. (2019). *In Command of Guardians: Executive Servant Leadership for the Community of Responders*. Springer Nature Switzerland.

Salameh, K. (2011). Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 22 (2), 138-145.

Sullivan, G. (2019). *Servant Leadership in Sport Theory and Practice*. Switzerland : Palgrave Macmillan.

Townsend, T. (2019). *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools Understanding Theories of Leading*. Switzerland : Palgrave Macmillan.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Zhang, Y., Lin,T & Foo,S. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 369-383.