

القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة

Servant Leadership in contemporary educational

إعداد

أ/ نجلاء بنت إبراهيم بن صالح السحيباني
ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود،
مديرة مجمع الأبناء للمرحلتين المتوسطة والثانوية في الكلية الحربية

**مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور،
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الأول - لسنة 2023**

القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة

أ/ نجلاء بنت إبراهيم بن صالح السحيباني

مستخلص:

هدفت الورقة تناول ملامح القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي، وتكونت الورقة من إطار عام شمل مقدمتها ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها والدراسات السابقة والتعليق عليها، ثم ثلاثة محاور، عرض المحور الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة، وتناول المحور الثاني ملامح القيادة الخادمة في الإسلام، بينما عرض المحور الثالث أبرز المبادئ المتطلبة لتفعيل القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة، واختتمت الورقة بخاتمة بها أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الإدارة التربوية، القيادة التشاركية، القيادة الأخلاقية.

Servant Leadership in contemporary educational

Najla Ibrahim Saleh AlSuhaibani

Educational Administration, College of Education, King Saud University

Abstract:

The paper aimed to address the features of servant leadership in contemporary educational institutions, and to achieve this goal, the descriptive approach was used in its documentary style. The second axis dealt with the features of servant leadership in Islam, while the third axis presented the most prominent principles required to activate the servant leadership in contemporary educational institutions. The paper concluded with a conclusion containing the most important findings, recommendations and suggestions.

Keywords: servant leadership, educational administration, participatory leadership, ethical leadership.

مقدمة:

في خضم التطور الكبير الذي نعيشه الآن، والتطور العلمي والحضاري غير المسبوق والذي طال كافة الميادين وجميع العلوم، وألقى بظلاله كذلك على علم الإدارة، مما أدى لاستحداث مفاهيم معاصرة للقيادة، تتناغم وهذا التطور، وتتماشى مع الفكر الإداري والتنظيمي الحديث، وسعي المنظمات لتحقيق أهدافها والوصول لرضا المستفيد الداخلي والخارجي، وتلبية احتياجات موظفيها المعنوية والمادية، لخلق الانتماء والولاء المؤسسي.

ونظرا لأهمية دور المدرسة للمجتمع، فإنها بحاجة إلى قيادة مدرسية تمتلك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف آفاق المستقبل، وعلى تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المدرسة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين من خلال تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتحديات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، 2019).

وبما أن القيادة التربوية أساس العملية الإدارية والتي تظهر في القدرة على التأثير وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، كان لزاما أن يمتلك القائد التربوي القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة التي يديرها، ومن هنا شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم العام والعالي لتشمل الجانب الإداري، والمناهج، والتمويل، وأساليب التعليم، وغيرها. (ربابعة وآخرون، 2019، 719).

والقيادة ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة وتابعين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب؛ لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإرادة، المسؤولية، الأمانة الذاتية، التغيير، الأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة (الكبير، 2015، 12).

وتتمثل القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع

المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية (الرشود، 2022).

ويتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولاتٍ وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، 2015، 388). وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بدّ أن يطال التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني شعاره الإبداع، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات، وتتسم بالإبداع حتمياً (الغامدي، 2011، 2). والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحفز الهمم، وتشجّع الطاقات، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة البناءة، وهي التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد، وتشجع المبادرة، وطرح الأفكار (الحري، 2015، 103).

ولقد برز نمط القيادة الخادمة بسبب تنامي حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، بخلاف الأنماط الأخرى التي كانت تركز على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح المادية فالفائد الخادم يسعى دائماً لتمكين من معه من الأفراد والعاملين لا السيطرة عليهم والاستبداد برأيه دونهم، والتشجيع على المشاركة وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، كما أنه يستخدم الإقناع معهم مبتعداً عن الإكراه لهم، فهو يحرص على تحقيق التوافق في الآراء داخل المنظمة، واضعاً نصب عينيه دائماً مساعدة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عسيري، 2020).

ويمثل البعد الخدمي في القيادة التربوية أهمية خاصة، لأن القيادة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يقوم قائد المدرسة بقيادتها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري، وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة (العتيبي، 2013، 11).

قضية الورقة:

يمثل ضعف تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والتنفيذية والثقافية في المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم خاصة عائقاً أمام نجاح تطبيقها لمنهجيات أو مداخل إدارية جديدة بغرض التحسين وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وذلك لعدم جاهزية هذه المنظمات للمتطلبات التنظيمية والهيكلية والبشرية والمادية اللازمة لتطبيقها، وغالباً يحدث ذلك لوجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي لهذه المنظمات والواقع الإداري الذي ينبغي إن تكون عليه هذه المنظمات قبل البدء بتطبيق هذه المداخل، مما يحتم ضرورة مراجعة المنظمات لجاهزية نظمها الإدارية والتنظيمية والهيكلية والسياسات والتغييرات في الوظائف الإدارية وكفاءة الموارد البشرية للتخلص من هذه الفجوة وضمان التطبيق الناجح لهذه المداخل خاصة في ظل ما يواجهه العالم من أزمات مالية وتنافسية وندرة الكفاءات القيادية (القرني، والغامدي، 2022).

وفي ضوء منطلقات المدخل الظرفي (الموقفي) في الإدارة، يتحدد النمط القيادي الأمثل في ضوء مجموعة من المتغيرات الموقفية المحيطة، وبما أن المملكة العربية السعودية تشهد حديثاً مجموعة من التغيرات على صعيد توجهاتها المستقبلية من أبرزها بناء وتنفيذ رؤية وطنية مستقبلية شاملة (رؤية 2030) أرسى ركائزها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان آل سعود وفي إطار توجيهات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود -حفظهما الله-، تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لتصميم وتنفيذ برامج إعداد القادة لهذه الرؤية في سياق الجامعات الحكومية السعودية. حيث يهدف تقديم هذه البرامج كإحدى المبادرات الهامة التي تدرج ضمن برنامج التحول الوطني (2020) لتحقيق رؤية المملكة (2030) إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات القيادات بالشكل الذي يضمن تحقيق ركائز هذه الرؤية الثلاث وهي: وطن طموح، واقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي. حيث إن تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته واستثمار موارده المادية والبشرية من خلال بناء رأس مال فكري يمتلك طاقات كامنة وقدرات هائلة تمكنه من قيادة المستقبل، سيساهم في مواكبة التحول المنشود للمملكة القائم على ركائز هذه الرؤية (بن جمعة، 2022، 206).

وقد أوصى (عبد الرحمن، 1436، 97) بضرورة زيادة اهتمام الأجهزة الحكومية والمنظمات العربية والسعودية بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. كما ذكرت دراسة (مدكور، 2012، 417) بأنه مازال موضوع القيادة الخادمة مفتوحاً أمام الباحثين في العمل العربي بمتغيرات وتطبيقات متنوعة على المنظمات المختلفة سواء بعمل أبحاث قرينة للأبحاث الأجنبية أو ابتداء متغيرات جديدة وربطها مع القيادة الخادمة.

لذا فمن المهم أن تواكب المؤسسات التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة (مغاوري، 2016، 136)، وأن تستجيب المؤسسات التعليمية لسرعة التغيير؛ وتكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الأخذ بالأساليب الإدارية المتجددة التي تتبعها قيادة تلك المؤسسة، إضافة إلى ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها (محمود، 2019، 163)، ومن هنا تأتي أهمية القيادة الخادمة باعتبارها أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في مواجهة تحديات القيادة التربوية ويكون لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات التربوية.

أسئلة الورقة: سعت الورقة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار الفكري للقيادة الخدمية كما تعكسه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟

2. ما ملامح القيادة الخدمية في الإسلام؟

3. ما أبرز المبادئ المتطلبة لتفعيل القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية؟

أهداف الورقة: هدفت الورقة تحقيق ما يلي:

1. عرض الإطار الفكري للقيادة الخدمية كما تعكسه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

2. بيان ملامح القيادة الخدمية في الإسلام.

3. تحديد أبرز المبادئ المتطلبة لتفعيل القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الورقة في عدة نقاط أبرزها ما يلي:

- أهمية القيادة بوجه عام وفي المجال التربوي بوجه خاصة وما يترتب على فاعليتها من آثار إيجابية.
- تعدد المتغيرات والمستجدات التربوية التي تتطلب التحديث المستمر وتناول العديد من الأنماط القيادية ومنها نمط القيادة الخدمية.
- تتناول الورقة أحد الأنماط القيادية المهمة وهو نمط القيادة الخادمة الذي يعد من الأنماط الإيجابية المتطلبة في الوقت الحاضر.
- من المأمول أن تكون الورقة الحالية إضافة علمية للمكتبة الجامعية المتخصصة في القيادة بشكل خاص وبالإدارة التربوية بشكل عام.
- من المأمول للورقة الحالية من الناحية التطبيقية أن تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار نحو الأنماط القيادية الأكثر ملائمة للرؤية 2030، مما يسهم في تطوير برامج إعداد القادة بشكل متناعم مع هذه الأنماط القيادية، وعدم فقدان الجهود والتكاليف بأنماط قيادية غير ملائمة لن تسهم في إكساب القادة التربويين المهارات والقدرات ومجالات التكيف الضرورية لركائز الرؤية (2030) وخاصةً في سياق برامج التحول الوطني (2020).

منهج الورقة:

اتبعت الورقة المنهج الوصفي الوثائقي لملاءمته لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والذي يعرف بأنه الأسلوب الذي يهتم بتحليل محتوى السجلات التعليمية وتشخيص وضعها الراهن وتحليل الوثائق التربوية المختلفة كالأحكام والقوانين واللوائح وذلك بهدف على الوصول إلى النتائج المناسبة المرتبطة بموضوع البحث الوثائقي (القحطاني وآخرون، 2020، 56)

الدراسات السابقة:

تعرض الورقة فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها مع مراعاة ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

1. دراسة ابن جمعة (2022): هدفت التعرف على طبيعة النمط القيادي المستخدم في تقديم برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية ومدى توافقه مع ركائز رؤية المملكة (2030). ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق المقياس الذي طوره (Herold

(et al., 2008) لقياس نمط قيادة التغيير ونمط القيادة التحولية بعد ترجمته والتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية من (138) قيادياً في (4) جامعات سعودية شاركوا على الأقل في برنامج من برامج إعداد القادة خلال الثلاث سنوات الأخيرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة ظهور النمط القيادي "قيادة التغيير" بشكل مرتفع في محتوى برامج إعداد القادة في الجامعات محل الدراسة، مع محتوى ضعيف لنمط "القيادة التحولية" في هذه البرامج، بالرغم من أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) وبرامجها وذلك من وجهة نظر القادة عينة الدراسة. وبالتالي وجود درجة توافق ضعيفة بين النمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) والنمط القيادي المستخدم في برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بتبني نموذج قامت الباحثة بتطويره لتحقيق درجة توافق عالية في هذا السياق.

2. دراسة عسيري (2020): هدفت تعرف تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمكتب التعليم بأبها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المشرفين التربويين في المكتب للقيادة الخادمة لمتغيرات البحث (المرحلة، المؤهل، التخصص) من وجهة نظر عينة البحث. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم بناء أداة البحث عبارة عن استبانة وتطبيقها على عينة (392) ما بين معلم ومرشد طلابي ووكيل وقائد في المدارس التابعة للمكتب خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1437/1438هـ، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لإجراء عمليات البحث الإحصائية. وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق المشرفين التربويين في مكتب التعليم بأبها للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد مع المتغيرات. ومن خلالها أوصى مكتب التعليم بأبها بإعداد استراتيجيات لتطبيق القيادة الخادمة واستحداث برامج تدريبية على القيادة الخادمة لرفع مستوى الوعي بها، وإنشاء مركز للعمل التطوعي. كذلك التشجيع على عمل دراسات مستفيضة في القيادة الخادمة، ورصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة في ذلك، وافتتاح إدارات شورية للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم في القرارات الصادرة والمساهمة في صنعها، وعقد لقاءات تعريفية عن بُعد للمستفيدين والراغبين في

- الاستشارات النفسية، وتخصيص منتديات خارج الدوام الرسمي. كما اقترح البحث موضوعات تستحق البحث في المستقبل القريب.
3. دراسة عبد الستار (2020): هدفت رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وزعت على عينة عشوائية بلغت (600) من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم في مصر وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم لمستوى جودة الحياة الوظيفية جاء منخفضاً، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة (إداريين ومعلمين) كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.
4. دراسة الشهري (1437هـ)، هدفت معرفة واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة في منطقة عسير التعليمية، عينة البحث المكونة من (265) معلماً في المرحلة الثانوية بمكاتب التعليم التابعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. توصلت نتائج البحث إلى أن جميع ممارسات القيادة المدرسية لمبادئ القيادة الخادمة تحققت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال مبدأ الرؤية تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية) في حين وجدت فروق دالة إحصائية في كل من (مجال ممارسة مبدأ الثقة، ومجال ممارسة مبدأ التمكين، ومجال ممارسة مبدأ تطوير العاملين تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).
5. دراسة صلاح الدين (2016م): وكان الهدف منها مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظري للبحث على الواقع الميداني في مصر، وقد استخدمت الباحثة المنهج النمذجة باستخدام المعادلة البنائية وتم بناء استبانة لقياس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي بعد الوصول إلى نموذج بناء مقترح لتفعيل القيادة الخادمة عند

مديري المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين وطبقت على عينة مكونة من (251) معلماً بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى توصلت إلى أن بنية القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تتضمن ث أبعاد هي الرعاية والتخطيط المقنع، الإيثار والتلاحم العاطفي، الحكمة.

6. دراسة التمام(2016م): حيث حرص الباحث فيها على معرفة درجة ممارسة مدراس المدارس الثانوية لممارسة أسلوب القيادة الخادمة في أبعاد (التمكين والمساندة والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والثقة، والتواضع، وتقديم الخدمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبانة لجمع المعلومات على عينة بلغت (521) معلماً من المجتمع الكلي البالغ (2643) معلماً في المدارس الثانوي الحكومية بالمدينة المنورة؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. كما اقترح الباحث إجراء دراسات أخرى تقارن بين نمط القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى في المدارس الحكومية وأثر ذلك على الروح المعنوية عند المعلمين.

7. دراسة صالح (2016): هدفت إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، واختبار مدى تطابق هذا النموذج النظري لدراسة على الواقع الميداني في مصر، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يُسهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر من خلال تطوير المسار الوظيفي للمعلمين بما يحقق رضاهم عن الترقية، وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن طبيعة العمل.

8. هدفت دراسة (McCannon,2015) إلى تحديد ما إذا كان الذكاء العاطفي ومكوناته تؤثر تأثيراً دالاً على القيادة الخادمة، وقد تكونت العينة من (103) من مدراء المدارس ومساعدتهم في مقاطعة ميريلاند في الولايات المتحدة، حيث كانت الأداة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين الذكاء العاطفي وأبعاده والقيادة الخادمة، أما دراسة (Arrington,2015) والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين مساندة

الفريق الأكاديمي كقيادة خادمين ورضا الطلبة، وهدفت كذلك إلى معرفة مدى ممارسة الفريق الأكاديمي للقيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي في ولاية المسيسيبي، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الفريق الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي كان متوسطاً، كما رصدت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ورضا الطلبة.

9. دراسة ويتمان (Whitman, 2014) لمعرفة العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في نبراسكا الغربية North Nebraska. وقد استخدم لجمع البيانات استبانة إلكترونية تقيس خصائص القيادة الخادمة من جهة وفاعلية المعلمون التدريسية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (210) معلماً يعملون في (9) مدارس في نبراسكا الغربية. وقد استخدم فيها أداة دينيس لتقييم القيادة الخادمة وثبتت عن الدراسة وجود علاقة عكسية بين تصور المعلمين عن ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة وبين تصورهم أيضاً عن فاعليتهم التدريسية. وظهر أيضاً وبحسب مقياس الأداة (SLAI) المتدرج من (صفر إلى 6) أن ممارسة القادة للثقة والتمكين كان بدرجة عالية؛ حيث كانت ممارسة قادة المدارس لمبدئي الثقة والتمكين بمتوسط (4.41) وهي درجة مرتفعة، بينما متوسط ممارستهم لمبدأ الرؤية (4.09) وهي درجة مرتفعة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة:

1. مفهوم القيادة الخادمة:

يعد مفهوم القيادة الخادمة (Servant Leadership) من المفاهيم الحديثة للقيادة، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في مقالة بعنوان (القائد خادماً) لجرينليف (Greenleaf, 1970) وذلك النوع من القيادة يتميز بتشجيعه الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين، فهي تُذكر أولئك اللذين يتبوؤون المراكز القيادية أن مسؤوليتهم الأولى خدمة مرؤوسيهم، كما أنها في الوقت نفسه تشجع أولئك الذين يحتلون مواقع المرؤوسين، على استثمار فرص موقفية حقيقية لممارسة القيادة من خلالها، بحيث تصبح النتيجة والمحصلة النهائية لهذه

الحركة بين القيادة والتابعين هي تحسين حياة الأفراد أولاً، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم كمرحلة ثانية (Spears,1996).

ومفهوم القيادة الخادمة مفهوم متشعب وواسع حيث يشير (Krekler 2010) إلى أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد، لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها كونها متعددة الأبعاد، ثرية في مظهرها عميقة في دلالتها، فالنظرة التقليدية للقيادة لم تعد هي السائدة الآن، والقيادة في المؤسسات الأخرى ولاسيما التعليمية منها باتوا يجزمون بأن أساليب الإدارة في الماضي لا تجدي نفعاً مع الجيل الجديد من العاملين والذين قد يلجؤون إلى الانسحاب من العمل بسبب المدير، وبالأخص التنفيذيين منهم.

ويُعرف (Sims) القيادة الخادمة على أنها "ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويُعلي من شأنه، ويؤقظ فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة". (إبراهيم،2013). أما (Armstrong) فيرى أن القيادة الخادمة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (الراجحي،2018).

وتعرف القيادة الخادمة على أنها "نوع من القيادة يُركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالموظفين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات كفاعلية المهام، والإشراف المجتمعي، والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية، كما أكد على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة وهي التمكين والإشراف والموثوقية وتوفير التوجيه والتواضع والفضيلة" (Van Dierendonck, D. and Patterson, K., 2015, 119)

ويعرفها عودة (2016، ص14) على أنها "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين ومساعدته على التطور والنجاح، والاهتمام بهم وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية لهم وبناء وتطوير المجتمع".

أما محمد (2018، 513) فيعرفها على أنها: "عبارة عن ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أنماط القيادة المتميزة والتي يركز القائد فيها على إدارة التحديات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة العاملين معه على مصلحته الشخصية، والاهتمام بتوفير الخدمات الشاملة المتنوعة لأفراد المدرسة والمجتمع (Reed & et.al., 2011). وعلاوة على ذلك يؤدي هذا النمط لتحقيق فوائد جمة للمدرسة من خلال التنمية المهنية لهيئة العاملين للارتقاء بمعارفهم وخبراتهم ومهارتهم حسب قدراتهم وتوجهاتهم المهنية، ونشر الوعي المهني بينهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة (Fischer & De Jong, 2017).

2. أهمية القيادة الخادمة:

يشير كلا من (Blanchard, & Broawell, 2018) في ورقة علمية بعنوان (Serve First and Lead Second) إلى أن العالم بات بحاجة ماسة إلى قيادة مختلفة، فغالبية الأفراد ينظرون نظرة تقليدية سلبية للقائد وذلك بسبب نقشي ذلك النمط القيادي في أغلب القطاعات، ذلك النمط الذي يهتم بخدمة نفسه ومصالحه فقط، حيث ظهر وانتشر ذلك النمط بسبب تكيف هؤلاء القادة وتسييسهم وتعويدهم، على هذا النمط من القيادة السلطوية، حيث نفتقد اليوم للأسف الخيار المثالي والأفضل وهو التطلع للمستويات العالية من القيادة فالقائد حينما يقود المنظمة من المستوى الأعلى بمعنى أنه يقوم بخدمة منظمته ويوجهها للصالح العام، حيث يهتم بالعلاقات والنتائج الحالية، للعمل على تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

وتأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، كما تتيح لهم المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتشجعهم على طرح المبادرات وتدفعهم للإبداع والابتكار في العمل، كونها تمنحهم بيئة داعمة آمنة جاذبة ومشجعة، كما تدعم فيهم روح الفريق الواحد في كافة المجالات التعليمية والمدرسية والتربوية، مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم، مما يجعلهم أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماء وولاء تنظيمياً في بيئة العمل المدرسية (G.Stewart, 2017)

فالقيادة الخادمة باتت الخيار الأمثل للمنظمات في العصر الحالي من حكومية وخاصة، ويؤكد عسيري (2019) في دراسته على أهمية القيادة الخادمة للمنظمات للأسباب التالية:

- مساعدة الآخرين على النمو التطور.
 - الاستماع باهتمام واتخاذ القرارات داخل المنظمة عن طريق الإقناع.
 - تشجيع وتقديم التسهيلات للاتباع.
 - منح الآخرين فرصة لتحقيق طموحاتهم المادية والمعنوية.
 - مساعدة العاملين ليحققوا أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
 - نقل المنظمة من الأنماط الهرمية في القيادة، إلى القيادة المستندة على فريق العمل.
- ويشير البداح (2009) إلى أهم التطورات التي طرأت على فلسفات نظريات القيادة، ومن ضمنها موضوع القيادة الخادمة والذي يحظى باهتمام بالغ لدى النخب الفكرية والأوساط الأكاديمية في الجامعات والمعاهد الإدارية التدريبية، وما ذاك إلا لأهمية دراسة هذا الموضوع وتناوله بين المختصين والخبراء.

كما أوصت دراسة عبد الرحمن (1436) بضرورة توجيه جهود البحث في المملكة العربية السعودية إلى دراسة القيادة الخادمة، لما لها من دور بارز على المنظمات والأجهزة الحكومية من حيث جودة العاملين وتحسين إنتاجهم.

3. خصائص وسمات القائد الخادم:

توجد مجموعة من الخصائص المهمة التي ينبغي توافرها في القائد الخادم، وهذه الخصائص كما يراها (Spears,2010,P27_29) هي:

- الاستماع: فالقائد الخادم يسمع لأتباعه بانتباه وتأمل ويثمن آرائهم كما يلجأ موظفوه إليه لإطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف.
- - التعاطف: ويعني قبول الآخرين والاعتراف بهم وبوجهات نظرهم بغض النظر عما يمتلكونه من هبات وخصائص متفردة.

- المشافاة: وهي قريبة من التعاطف وتضمن تقدير الأفراد حال معاناتهم من إيذاء انفعالي لعدة مرات، والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لصناعة وحدة بينهم وبين من يقعون في دائرة اتصالهم وتواصلهم.
 - الوعي: القائد الخادم يمتلك القدرة على فهم ذاته ورؤية نفسه في السياق أو المحيط الأكبر، كما يعني الوعي المساعدة على فهم القضايا المشتتة على الأخلاقيات والقيم وتمكين الفرد من الوصول للمواقف والحكم عليها من زوايا أكثر شمولية وتكامل.
 - الإقناع: ويعني السعي نحو التأثير في الآخرين بدلاً من إزعاجهم بالإكراه أملاً ببناء إجماع بين أفراد المجموعة، كما يعني أن القائد الخادم يستخدم القوة الإيجابية التي يملكها كقائد من أجل إقناع الآخرين بالتغيير.
 - التصور المفاهيمي: يعني أن القائد الخادم لديه القدرة على وضع وتأسيس رؤية واضحة للمنظمة وإيصالها للعاملين بعيداً عن الإجراءات اليومية، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات المعقدة.
 - نفاذ البصيرة: يمتلك القائد الخادم القدرة على التنبؤ بالمستقبل استناداً على الحاضر والدروس المستفادة من الماضي.
 - تقديم الخدمة: يتحمل القائد الخادم المسؤولية لاتباعه ومنظّمته من أجل تحقيق الصالح العام.
 - الالتزام بنمو الآخرين: القائد الخادم يلتزم بمساعدة كل فرد من أفراد المنظمة على التطور والنمو المهني والروحاني، ويتمثل في احترامه للآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً ومهنياً.
 - بناء روح الجماعة: يعمل القائد الخادم على تطوير وتنمية روح الجماعة داخل المنظمة حيث تتقاسم مجموعة الأفراد المصالح، ويمثل السعي نحو بناء إحساس بروح الجماعة بين أولئك العاملين في المنظمة، خاصة قد تكون هي الأهم من تلك الخصائص.
- ونظراً لأهمية هذه الخصائص وتشعبها، فلا بد من تطوير مقاييس دقيقة لقياسها حيث قام (Dierendonck,&Nuijten,2011) ببناء مقياس للقيادة الخادمة بعد مراجعة للأدبيات ذات

- العلاقة والاستعانة بالخبراء، ويتكون هذا المقياس المشار إليه بالرمز (SLS) كما توردته (الراجحي، 2019) من ثمانية أبعاد تحتوي على (80) فقرة، وتتمثل هذه الأبعاد في:
- التمكين: وهو مفهوم تحفيزي يهدف إلى تمكين الأفراد وتشجيعهم على تطوير وتنمية الشخصية من خلال تعزيز الأنشطة والثقة بالنفس.
 - المساند/ المدافع: مدى إعطاء القائد الأولوية لتحقيق مصلحة الآخرين أولاً وتوفير الدعم اللازم لذلك، كما يشير المساند على تراجع القائد للخلف دائماً عندما يتم إنجاز المهمة بنجاح.
 - المساءلة: تشير المسائلة إلى منح القائد المسؤوليات للأفراد، ومساءلتهم عن الأداء والنتائج لتعزيز الثقة لديهم.
 - التسامح: القدرة على التسامح عند مواجهة المخالفات والأخطاء، والذي يؤدي إلى خلق جو من الثقة، يُشعر الأفراد بالقبول، كونهم لن يتعرضوا للرفض أو العقاب جراء أخطائهم.
 - الشجاعة: ترتبط الشجاعة بالجرأة في العمل، وتحمل المجازفة وتجريب أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - الصراحة: ترتبط الصراحة بتعبير الفرد عن ذاته الحقيقية التي تتسجم مع أفكاره الداخلية ومشاعره سواء الخاصة أو العامة.
 - التواضع: يشير التواضع إلى القائد الذي يدرك نقاط القوة والضعف للفرد، ولديه قناعة أن لا أحد معصوم من الخطأ.
 - تحمل المسؤولية الاجتماعية، والولاء تجاه فريق العمل وتجاه المؤسسة، وهذا البعد يمثل الشعور بالهوية مع الشعور بالالتزام بالمصلحة العامة.
- 4. نماذج القيادة الخادمة:**
- من النماذج الجديدة بالذكر للقيادة الخادمة يورد كلاً من (الشايح، والمطيري، 2019) نموذج (Page&Wong,2000) ويتميز بأنه أكثر توسعاً وشمولاً، فقد تميز بمجموعة من الخصائص المتعلقة بالشخصية والمهام والبيئة كالتالي:
- الخصائص الشخصية: وتتمثل في (الاستقامة والتواصل والخدمة).

- الخصائص الموجهة نحو الآخرين: وتتمثل في (الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، تطوير الآخرين).
- الخصائص الموجهة نحو المهام: وتتمثل في (الرؤية، وضع الأهداف، القيادة).
- الخصائص الموجهة نحو العمليات: وتتمثل في (النمذجة، بناء الفريق، المشاركة في صنع القرار)

ويشير (Cloud, 2018) في مقالة علمية له بعنوان (The Four Corners of the Leader's Universe) إلى أن الموظفين داخل أي منظمة موزعين بشكل عام على أربع زوايا تشكل مجموعها زوايا مربع، ثلاث منها سيئة، يتبقى منها واحدة جيدة فقط، وعلى القائد الخادم تقع مهمة توجيه موظفيه ودفعهم للزاوية الوحيدة الجيدة، فهي الزاوية الكفيلة بخلق النجاح والازدهار للمنظمة وموظفيها، وفيما يلي توضيح لهذه الزوايا الأربع:

- الزاوية الأولى: وتتصف بعدم وجود أي اتصال: حيث يشعر الموظف بالوحدة، والتهميش فلا أحد يعيره أي اهتمام سواء من الزملاء أو حتى القائد نفسه، مما يؤدي إلى عزلة شديدة، تتسبب في انقطاع الاتصال وبالتالي انعدامه، فلا يوجد أدنى تواصل ولا تدفق للأفكار والمقترحات بينه والآخرين.
- الزاوية الثانية: الاتصال السيئ: وفي هذه الزاوية يشعر الموظف بالدونية واختلال الثقة بالنفس ويميل لاحتقار ما يعمل، حيث ينظر لمهامه نظرة ازدراء ويصفها بالتافهة، كما يقيم نتائجه بالسيئة الغير مؤثرة، ويحكم على أدائه بعدم الاتقان، فيتملكه شعور بالهوان، وأنه غير قادر على الاندماج، مما قد يسبب لديه العدوانية ويحرمه من التفكير الجيد ومن الإبداع.
- الزاوية الثالثة: الاتصال الجيد المزيف: حيث يلجأ الموظف لهذه الزاوية ليشعر بالرضا عن نفسه، وذلك حين يتملكه شعور عميق بالسوء تجاه نفسه، فيتجه لهذه الزاوية للحصول على أفراد يتملقونه ولا يشعرونه بسوئه ويوافقونه الرأي، ويتجنب الأشخاص الصادقين، الذين يواجهونه بالحقيقة والصدق، فيتحقق لهذا الموظف باعتقاده اتصال جيد، وهو في حقيقة الأمر اتصال سطحي مزور وخادع.

• الزاوية الرابعة: الاتصال الحقيقي : وهذه الزاوية هي التي يجب على القائد أن يدفع إليها موظفيه، حيث يشعر الجميع فيها بالارتباط الحقيقي بالقادة والأقران والزملاء عبر صداقة حقيقية داعمة، فهي المنطقة الوحيدة التي تتميز بصدق الجميع وشفافيتهم، مما يُشعرهم بالألفة والسعادة كونهم يؤدون مع بعضهم عملاً جيداً، حيث يحصلون على المساعدة والدعم، كلما شعروا بالحاجة لذلك، ولا يتخوفون من جهلهم بالمعلومات أو طريقة تأدية العمل ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة تامة، حينها يتم دعمهم بالمعلومات اللازمة والأساليب المناسبة وتدريبهم في جو مفعم بالتحفيز والمساندة وبعيداً عن السيطرة والتعالي.

المحور الثاني: القيادة الخادمة في الإسلام:

يؤكد متعب (2015، 2): "على أن القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق، كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية كما أنها تجعل حاجات الأفراد المرؤوسين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء".

كما يشير العروسي (2019) إلى أن القيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول صلى الله عليه وسلم تتجاوز القياد الخادمة التي وضعها (Greenleaf, 1970) بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل مما توصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة، وعليه فالنبي محمد صلى الله عليه وسلم، يُعد أعظم قائد خدام عبر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه المميز وخصائصه القيادية العظيمة.

ويضيف العروسي أنه على الرغم من أن التنظير لموضوع القيادة الخادمة يرجع إلى عهد قريب إلا أن الواقع العملي يتجسد منذ زمن بعيد في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم والذي جسّد القول المأثور: (خادم القوم سيدهم) فكان القدوة الذي قال فيه رب العزة والجلال: {وإنك لعلى خلقٍ عظيم} (سورة القلم، الآية 4).

كما يؤكد عسيري (2019) على أن القيادة الخادمة في الإسلام استمدت قوتها من نموذج المصطفى صلى الله عليه وسلم، حيث برزت أبعادها في بعض مواقفه ومواقف أصحابه رضوان الله عليهم، ومن تلك النماذج الخالدة في بعد (خدمة الآخرين) قول السيدة عائشة رضي الله

عنها: (أنها سُئلت ما كان النبي صلى الله عليه وسلم يصنعُ في أهله؟ قالت: كان في مهنة أهله، فإذا حضرت الصلاة قام إليها) ومعنى مهنة أهله خدمة أهله.

كما يشير القرآن الكريم إلى مفهوم التمكين في أكثر من موضع، قال تعالى في معرض الحديث عن ذي القرنين {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} (سورة الكهف، آية: 84)، وقال تعالى: {وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ} (سورة النور، آية: 55)، وقال أيضًا في محكم كتابه {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ} (سورة الحج، آية: 41)، وكذلك ما ورد في قوله تعالى: في قصة سيدنا يوسف -عليه السلام- {إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ} (سورة يوسف، آية: 54)

ويعد الرسول -صلى الله عليه وسلم- هو الداعم الأول لمبدأ التمكين لمن يتوسم فيه الموهبة ونفاذ البصيرة، حيث أوكل قيادة الجيش لأسامة بن زيد وهو فتى دون العشرين عامًا، جيشًا يحوي أبا بكر وعمر بن الخطاب -رضي الله عنهما- جنودًا تحت قيادة أسامة -رضي الله عنهم أجمعين- (الدومي، والربيع، 2016).

وعن جبير بن مطعم -رضي الله عنه- قال: أتت امرأة النبي -صلى الله عليه وسلم- فأمرها أن ترجع إليه قالت: رأيت إن جئت ولم أجدك؟ كأنها تقول الموت، قال صلى الله عليه وسلم ((إن لم تجدني فائتي أبا بكر)). (الخطيب، 1400، صحيح البخاري، رقم الحديث: 3659).

وما روته أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أنه لما اشتد المرض بالرسول صلى الله عليه وسلم، فلم يستطع الخروج للجماعة فجاهه بلال رضي الله عنه يؤذنه بالصلاة فقال صلى الله عليه وسلم: (مروا أبا بكر أن يصلي بالناس)، والنماذج الرائدة كثيرة في هذا الجانب من سيرة رسولنا صلى الله عليه وسلم وصحبه الكرام.

فتمكين الأفراد المؤهلين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار وهو المرادف لمبدأ الشورى الإسلامي هو من المبادئ الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي ولا أدل على ذلك من وجود سورة في القرآن الكريم تحمل اسم الشورى، وهي آيات تصف حال الرسول -صلى الله عليه وسلم- مع أصحابه، وهناك العديد من الشواهد التي توضح تمكين الرسول -صلى الله عليه وسلم-

وسلم- لأصحابه وكل من يرى فيه رجاحة العقل وسداد الرأي و نفاذ البصيرة، وعلى سبيل الذكر لا الحصر عندما أخذ برأي سلمان الفارسي -رضي الله عنه- في غزوة الأحزاب بحفر خندق حول المدينة المنورة.

كما تجلى حق الشورى لعامة المسلمين بأروع صورته في خطبة أبي بكر -رضي الله عنه- عام 11 هجري، عند البيعة العامة للناس في مسجد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- كون هذه الخطبة من أروع ما قيل في الشورى والوعي الحقوقي والإنساني، ويتضح فيها آفاق الرشد السياسي لأبي بكر، وقد نشرت هذه الخطبة كوثيقة بتصريح من المعهد الدولي لحقوق الإنسان بجامعة دي بول شيكاغو، كما تحتفظ بنسخة منها جامعة منسوتا في مكتبة حقوق الإنسان لديها (بسيوني، 2003).

حيث استهل أبو بكر -رضي الله عنه- خطبته بعد أن حمد الله وأثنى عليه: "أما بعد: أيها الناس فإنني قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني... إلى آخر الخطبة" (السقاف، 2021).

وقد حض الإسلام على الشورى وعمل بها رسوله الكريم -صلى الله عليه وسلم- والخلفاء الراشدين؛ فبات لزاماً على القائد وصانع القرار مشورة من يعملون معه والأخذ بأرائهم، وله في النهاية حق إصدار القرار، وعلى المستشارين الالتزام بالصدق في المشورة والإخلاص في إبدائها وعليهم الطاعة فيما صدر من أمر. فالمشورة تقدم للقائد الرأي والنصيحة وتضمن موافقة ومساعدة التابعين وتعظم الأداء والإنجاز في ظل المنظومة الإدارية، كما تظهر للقائد الإداري خير عناصره وتابعيه وأفضلهم فيسند كل أمر لأهله، فتتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة والكيان الإداري ويتحقق الرضا النفسي للعاملين، مما يعكس زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة (أبو الخير، 2019).

وغيرها من أمثلة تتجلى فيه فلسفة القائد الخادم في الفكر الإداري الإسلامي.

المحور الثالث: المبادئ المتطلبة لتفعيل القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية

1- القيادة الخادمة والمؤسسات التعليمية:

بما أن المؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من مؤسسات المجتمع الحيوية، والتي يقع على عاتقها النهوض بالعملية التربوية عبر جميع الوسائل المتاحة من علمية وتقنية وبحثية، وكذلك الارتقاء برأس مالها البشري والاحتفاظ به لتحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع المستقبلية في أبنائه، فنجاح هذه المؤسسات أو إخفاقها يرتكز على هذه المحاور و سيمتد تأثيره للقطاعات الأخرى، ويُشير كلاً من عساف والهور (2018) إلى اهتمام المجتمعات في الآونة الأخيرة بمستوى الفعالية للمؤسسات التعليمية، وعلى أهمية إبراز الجانب القيادي للعاملين وتحسين جودة حياة العمل.

ومن الأنماط القيادية التي تغذي هذا المجال وتعمل على تنميته في المؤسسات التعليمية المعاصرة نمط القيادة الخادمة، فقد أصبح هذا النمط مثار اهتمام كبير لدى الباحثين التربويين، لما له من أهمية كبرى في تقدم العملية التعليمية والتربوية واستمرارها وتحسينها المستمر، فلا يمكن أن تقوم المدارس بأدوارها المنوطة بها في معزل من ذلك القائد الذي يوجه عملياتها الإدارية، ويستشرف مستقبلها التعليمي، ويوظف إمكانات المعلمين بصورة عالية، وإذا كانت للقيادة في المؤسسات التعليمية هذه الأهمية الكبرى فإن الحاجة ماسة لمداخل قيادية حديثة تفي بمتطلبات عصر المعرفة وتراعي المعلمين وتهتم بنموهم المعرفي، حيث تعد القيادة الخادمة من أبرز تلك المداخل القيادية الحديثة التي تولي هذا الجانب بالغ الاهتمام (المالكي، 2017).

ويعرف عبد الستار (2016) القيادة الخادمة في المدارس على أنها نمط قيادي يتبعه مديرو المدارس يرتكز على خدمة العاملين بالمدرسة وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم.

ويضيف الحر (2017، 65) "أن نجاح القائد يتوقف على العديد من العوامل من أهمها: العنصر البشري الذي يؤثر في نجاح المؤسسة التعليمية، لذلك تسعى القيادات الناجحة إلى تنمية علاقات مهنية مع العاملين وإلى التحول من الإشباع المادي إلى الروحي العاطفي".

كما يُشير كلاً من الشايح، والبطي (2019) إلى أن القيادة الإدارية في ظل التطورات السريعة في شتى الميادين تقوم بدور مهم وجوهري في تطوير العمل وتجويده، فالمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية تحتاج إلى قائد يتمتع بمهارات أساسية (إدارية، فنية، وإنسانية)، وذكاء إداري وقدرات معرفية ووجدانية، تؤثر في سلوك المرؤوسين وتساعد في قيادتهم نحو تحقيق الأهداف بخطى تطويرية للارتقاء بالمؤسسة التعليمية.

كما يؤكد الغامدي (2014) على أن القيادة الخادمة قيادة ملهمة للمعلمين ليقدموا أفضل ما لديهم من أداءٍ تعليمي، وفي المقابل يتحقق لهم أعلى درجات الالتزام والرضا الوظيفي الذي ينعكس على جودة العمل لديهم.

وعلاوة على ذلك تُسهم القيادة الخادمة في تحقيق المنافع للمدرسة من خلال التنمية المهنية لهيئة العاملين للارتقاء بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم حسب قدراتهم وتوجهاتهم المهنية، ونشر الوعي المهني بينهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة (Fischer & De Jong,

2017

وانطلاقاً من هذه الأهمية قامت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تؤكد على أهمية استخدام النمط القيادي الخادم في المؤسسات التعليمية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى بروز القيادة الخادمة في المدارس الحديثة والجامعات، ولاسيما السعودية منها، حيث أظهرت دراسة (الشهري، 2016) ودراسة (التمام، 2016) وجود قيادات تمارس مبادئ القيادة الخادمة في المدارس السعودية، فقد توصلت دراسة (الغامدي، 2014) إلى أن توافر سمات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف كانت مرتفعة. وكذلك توصلت دراسة (الشايح، والمطيري، 2019) إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة المذنب في منطقة القصيم لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة متحققة بدرجة كبيرة، كما أوصت الدراسة بعقد المحاضرات والدورات التدريبية للقائدات في مجال القيادة الخادمة، وعدم إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين القائدات والمعلمات، كما توصلت دراسة أحمد (2018) إلى وجود

علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي للقيادات الجامعية بجامعة أم القرى.

كما أكدت كذلك دراسة (التمام، 2016) على الحاجة الماسة لدراسة أثر القيادة الخادمة على التنمية الشخصية للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وصولاً لجودة عالية تنعكس على تحقيق النهضة التنموية للمجتمع بكل كفاءة واقتدار، وكذلك دراسة (المالكي، 2017) والتي هدفت للتعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، فكانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسات القيادة المدرسي بمدينة الطائف للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين.

2- مبادئ القيادة الخادمة:

لا يعد القائد الشخص الذي يستطيع التأثير في ممارسات الآخرين فقط، بل لابد أن يتبع ذلك ممارسات محفزة تنبع من مبادئ إيجابية صادرة عن قناعة القائد مما ينتج عنه قناعة الآخرين (عصفور، 2008، 143).

والدور الأساسي للقيادة هو ممارسة مبادئ المنظمة، ومما يحدد مفهوم كثير من نظريات القيادة هي تلك المبادئ التي تقوم عليها ويمارسها القائد، فمن الأهمية فهم القيادة الخادمة من خلال فهم وقياس المبادئ (Hall, 2010, p.71).

وتؤكد الدراسات أنّ الذي يمارس مبادئ القيادة الخادمة يكون له تأثير إيجابي على المنظمة (الشهري، 1437، ص38). فالقائد الخادم يأخذ على عاتقه خدمة الأفراد التابعين له، وتطويرهم، وتمكينهم مع تحفيزهم. فالمبادئ أساس عمله وهي التي تنعكس على أخلاق القائد وممارساته. فالقائد الخادم يعلن المبادئ داخل المنظمة بتطبيقها وممارستها أكثر من تعبيره عنها بالحديث، ولذلك فهو يوفّر أساساً للدافعية ورفع المعنويات، ومركز قوة لصنع القرارات. وقد تبنى الباحثون ابتداءً من غرينليف (Greenleaf) وإلى يومنا الحاضر عدداً من المبادئ للقيادة الخادمة وهي كما أوردها كل من (الشهري، 1437، 38-59) و(غالي، 2015، 28-50) كالآتي:

عمل جيم لوب (Laub, 1999) أداة لتقييم القيادة الخادمة في المنظمات وأسماها" تقييم القيادة الخادمة في المنظمات" Servant Organizational Leadership Assessment" ويرمز لها اختصاراً (SOLA) وذلك من خلال ستة مبادئ: تقدير الآخرين، تطويرهم، بناء المجتمع، المصادقية، المسؤولية، مشاركة القيادة. كما طوّر رسل وستون (Russel and Stone, 2002) نموذج عملي للقيادة الخادمة وقسموا مبادئ القيادة الخادمة إلى قسمين: مبادئ وظيفية وخصائص مصاحبة، أما المبادئ الوظيفية فهي: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والقُدوة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين. أما المصاحبة فهي: التواصل، والمصادقية، والتنافس، والإشراف، والرؤية، والتأثير، والإقناع، والسماع، والتشجيع، والتعليم، والتفويض.

وتمكن بوردر Border عام 2003 م من الوصول إلى اثني عشر مبدأً للقيادة الخادمة: التدريب المستمر، والتواصل، والخدمة، والثقة، والقُدوة، واتخاذ المواقف الإيجابية، واحترام أفكار التابعين، والاستماع، ودمج الموظفين واحتواءهم، والشفافية، وتوثيق العلاقات، والاهتمام بالتابعين. وقد حدّد كريبن (Crippen, 2005) لممارسة القيادة الخادمة المبادئ التالية: الاستماع، والتعاطف، والإصلاح، والوعي، والإقناع، والتصور، والرؤية، والرعاية، والالتزام بنمو الآخرين، وبناء المجتمع.

وقامت دراسة هيل وفيلدز (Hale and Fields, 2007) على ثلاث مبادئ للقيادة الخادمة: الرؤية، والخدمة، والتواضع. أما دراسة كيث (Keith, 2009) فقد أبرزت أن القادة الخادمون يمارسون ثلاث مبادئ رئيسية: السعي لخدمة الآخرين، والإنصات للتابعين، والاهتمام بتنمية وتطوير التابعين. وبنى فان ديرندك ونوجتن (Van Dierendonck and Nuijten, 2011) أداة لقياس القيادة الخادمة" استبانة القيادة الخادمة وفيها ثمانية مبادئ: استعادة القوة، والعفو، والشجاعة، والتمكين، والمسؤولية، والأصالة، والتواضع، والرعاية.

خاتمة:**أولاً ملخص نتائج الورقة:**

- تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة وتابعين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب؛ لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإرادة، المسؤولية، الأمانة الذاتية، التغيير، الأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة.
- يتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولاتٍ وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل.
- برز نمط القيادة الخادمة بسبب تنامي حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، بخلاف الأنماط الأخرى التي كانت تركز على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح المادية.
- يسعى القائد الخادم دائماً لتمكين من معه من الأفراد والعاملين لا السيطرة عليهم والاستبداد برأيه دونهم، والتشجيع على المشاركة وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، كما أنه يستخدم الإقناع معهم مبتعداً عن الإكراه لهم.
- يعد نمط القيادة الخادمة من أنماط القيادة المتميزة والتي يركز القائد فيها على إدارة التحديات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة العاملين معه على مصلحته الشخصية، والاهتمام بتوفير الخدمات الشاملة المتنوعة لأفراد المدرسة والمجتمع.
- تأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، كما تتيح لهم المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتشجعهم على طرح المبادرات وتدفعهم للإبداع والابتكار في العمل.

• توجد مجموعة من الخصائص المهمة التي ينبغي توافرها في القائد الخادم، ومن أبرز هذه الخصائص: الاستماع، والتعاطف، والمشافة، والوعي، والإقناع، والتصور المفاهيمي، ونفاذ البصيرة، وتقديم الخدمة، والالتزام بنمو الآخرين مهنيًا، وبناء روح الجماعة.

• يمكن قياس مدى توافر خصائص القيادة الخادمة من خلال ما يلي: التمكين، والمساند/ المدافع، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والصراحة، والتواضع، وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

• على الرغم من أن التنظير لموضوع القيادة الخادمة يرجع إلى عهد قريب إلا أن الواقع العملي يتجسد منذ زمن بعيد في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم والذي جسّد القول المأثور: {خادم القوم سيدهم} فكان القدوة الذي قال فيه رب العزة والجلال: {وإنك لعلی خلقٍ عظیم} (سورة القلم، الآية 4).

• يأخذ القائد الخادم على عاتقه خدمة الأفراد التابعين له، وتطويرهم، وتمكينهم مع تحفيزهم. فالمبادئ أساس عمله وهي التي تنعكس على أخلاق القائد وممارساته. فالقائد الخادم يعلن المبادئ داخل المنظمة بتطبيقها وممارستها أكثر من تعبيره عنها بالحديث، ولذلك فهو يوفّر أساساً للدافعية ورفع المعنويات، ومركز قوة لصنع القرارات.

ثانياً: توصيات الورقة:

1. تدريب وتأهيل القادة التربويين لامتلاك مهارات القيادة الخادمة.
2. نشر الوعي في المجتمع المدرسي بأهمية القيادة الخادمة وما يترتب على تطبيقها من آثار إيجابية.
3. الاهتمام بنموذج القيادة النبوية باعتبارها من أفضل أنواع القيادة وخير من جسد القيادة الخادمة.
4. تضمين برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية ما يمكنهم من امتلاك مهارات الأنماط القيادة المتعددة ومنها نمط القيادة الخادمة.

ثالثاً: مقترحات الورقة:

1. واقع ممارسة القيادة الخادمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"
2. العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وجودة الأداء المهني للمعلمين بالمرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية.
3. العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة ودافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
4. تصور مقترح لتفعيل القيادة الخادمة بالمرحلة المتوسطة في ضوء خبرات بعض الدول.
5. متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بالجامعات السعودية وآليات تحقيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية: جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- أبو الخير، سامي. (2019). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة
- أحمد، أريج (2018). ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- البداح، محمد خالد (2009). مفهوم القيادة الخادمة في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين قدوة، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، 26.25/ مارس.
- بسيوني، محمود شريف. (2003). الوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان. مج 2. القاهرة: دار الشروق.
- التمام، عبد الله بن علي سالم (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مصر، مجلد 24، العدد 1.
- الحر، عبد العزيز (2017). القيادة في مدارس المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية: الرياض.
- الخطيب، محب الدين (1400)، تحقيق الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه للإمام محمد بن إسماعيل البخاري، (ط1)، القاهرة: المكتبة السلفية.
- الدومي، محمد محمود، والربيع كوثر إسماعيل (2016). تنمية الموهبة ورعاية الموهوبين من منظور القرآن الكريم والسنة النبوية. دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 43، ملحق3.

الراجحي، عائشة عبد الرحمن (2018). مهارات القيادة الفعالة لقادة ووكلاء المدارس، القيادة التربوية المعاصرة، (حقيبة تدريبية) إدارة تصميم البرامج بمعهد الإدارة العامة: الرياض.

السقاف، علوي عبد القادر، موقع الدرر السنوية، تم استرجاعه بتاريخ 2021/7/12 على الرابط:
<https://www.dorar.net/aqadia/3799/%3Cbr/%3E%D8%A3%D9%8>

الشهري، حسن (2016) واقع ممارسة القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.

الشايح، علي صالح، والمطيري عواطف بطاح (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 2، 116.97

عبد الرحمن، طارق عطية (1436)، اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.

عبد الستار، عبد الستار محروس. (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. 26 (فبراير) 2020، 125- 208.

العروسي، عبد السلام أحمد (2019). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد الأول، العدد (1)، 135. 145.

عساف، محمود عبد المجيد، والهور، وفاء جمال. (2018). جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل: العراق ع (40)

عودة، وسم عبد الغفار (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى: فلسطين.

الغامدي، بندر علي (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

المالكي، مطلق بن عبد الله (2017). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

متعب، حامد كاظم (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق . دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (17)، 37.1.

محمد، نسرين صالح (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج 40، ع1، 166_65.

القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد، والغامدي، حمدان بن أحمد. (2022). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، الجزء الأول، أبريل، ص 487 - 526.

الغامدي، فهد هزاع. (2011). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

الحريري، رافدة عمر. (2015). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020م). منهج البحث في العلوم السلوكية. ط5، الرياض: العبيكان.

الرشود، البندي بنت سعود بن عبد الله. (2022). مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، الجزء الأول، أبريل، ص 407 - 449.

ابن جمعة، نوف عبد الله. (2022). مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية

- وركائز رؤية المملكة (2030)، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، الجزء الأول، أبريل، ص ص 203 - 234.
- عسيري، يحيى بن مفرح علي. (2020). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 185، الجزء الثاني، يناير.
- عبد الرحمن، طارق عطية. (1436هـ). "الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". دورية الإدارة العامة - السعودية. المجلد 55 - العدد الأول. الصفحات 55-102.
- مدكور، ندا فوزي شعبان. (2012م). " قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر. العدد الثاني. الصفحات 249-355.
- الشهري، حسن محمد الشهري. (1437هـ). " واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. السعودية، أبها.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2016م). " القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر. المجلد 40، العدد الأول. الصفحات 65-166.
- التمام، عبد الله علي سالم. (2016م). " واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية-مصر. المجلد 24 العدد الأول. الصفحات 255-309.
- عصفور، أمل مصطفى (2008 م). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على تطوير فاعلية التطوير التنظيمي. ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية السلسلة: بحوث ودراسات.
- الشهري، حسن محمد الشهري. (1437هـ). " واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. السعودية، أبها.

غالي، محمد أحمد. (2015م). " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين، غزة.

مغاوري، هالة أمين (2016). الرشاقة التنظيمية: مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإداري التربوية، 3(10)، 174-133.

محمود، عبد العظيم عبد النبي (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(5)، 191-163.

ربابعة، مرام محمود، عطر، نهي إسماعيل (2019). الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، جامعة فلسطين التقنية حضوري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

الأخضر، حمدي أبو القاسم (2019)، " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج5، عدد خاص.

العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arrington, Joan Michelle. (2015). Academic Support Staff as Servant Leaders and The Relationship to Student Satisfaction, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern Mississippi, USA.
- Blanchard, K., Broadwell, R., & Maxwell, J. C. (2018). Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cloud, Henry. (2018). The four corners of the leader's universe. Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results (1st ed.). Ch18. 115-119.
- Fischer P., De Jong D. : The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction " Servant Leadership : Theory&Practice,

- Greenleaf. R., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press, (2002).
- G. Stewart: *The Importance of Servant Leadership in Schools*, *International Journal of Business Management and Commerce*, Vol. (2), Issue (5), 2017, pp.1-5.
- Krekeler. L., *The Relationship between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors Unpublished master theses*, Seton Hall University, New Jersey, (2010):
- L.L.Reed, D.Cohen & S.R.Colwell : *A New Scale to Measure Executive Servant Leadership : Development, Analysis, and Implications for Research*, *Journal of Business Ethics*, vol.(101), 2011, pp.415-434 vol.(4), Issue (2), 2017, pp.53-84.
- Mc Cannon. J., *The relationship between emotional intelligence and servant leadership among public school Principals and assistant principals*, *Unpublished PhD Thesis*, Florida Atlantic University, Florida, (2015).
- Spears. L. C., *Character, and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1) (2010), 25-30.
- Spears, L. C. (1996). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant*
- Van Dierendonck, D. and Patterson, K.: *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership " An Integration of Previous Theorizing and Research " , Journal of Business Ethics*,128(1), 119-131.
- Whitman, M. D. (2014). *The relationship between servant leadership characteristics on teachers' senses of efficacy. A doctoral dissertation*, Grand Canyon University: Phoenix, Arizona.
- Hall, K. R. (2010). *Being or doing: An axiometric evaluation of servant leadership values and the informing-rendering agency of competence. A doctoral dissertation*, Oklahoma City University: Oklahoma City.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. doctoral dissertation*, Florida Atlantic University: Florida.

