

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخوارة من وجهة نظر المعلمات في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

أ/ إبتسام محمد موسى الغامدي

ماجستير التربية في القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الباحة

د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الباحة

مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع (د) لسنة 2023

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات في ضوء بعض المتغيرات

أ/ إبتسام محمد موسى الغامدي¹

د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني²

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وقد تم بناء استبانة مكونة من (45) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس محافظة المخواة البالغ عددهن (1872) معلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (422) معلمة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الخادمة كانت (متوسطة) كذلك بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية تعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية تعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير المرحلة التعليمية، ولصالح معلمات المرحلة الابتدائية،
الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، الإدارة المدرسية، القيادة الخادمة، محافظة المخواة.

¹البريد الالكتروني للباحث الرئيس: 442020832@stu.bu.edu.sa

² البريد الالكتروني للباحث المشارك: asoudalzahrani@bu.edu.sa

The Reality of The Practice of Servant Leadership Among School Principals in Al-Makhwah Governorate from The Point of View of Female Teachers in The Light of Some Variables

Ibtisam Muhammad Musa Al-Ghamdi*, Abdul Wahid bin Saud Al-Zahrani**

Educational Leadership, Faculty of Education, Al-Baha University, KSA.

**Email: 442020832@stu.bu.edu.sa

**Email: asoudalzahrani@bu.edu.sa

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of practice of servant leadership by school principals in Al-Makhwah Governorate and its relationship to the level of organizational justice according to the variables of the study (educational qualification - years of experience - educational stage). The study population consisted of all (1872) female teachers in Al-Makhwah Governorate schools, while the study sample included (422) female teachers who were chosen in a stratified random way. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the total score due to the difference in the study sample in the variables of educational qualification and years of experience, while there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the total score due to Because of the difference in the study sample in the variable of the educational stage, and in favor of the primary school teachers.

Keywords: Educational Leadership, School Administration, Servant Leadership, Al-Makhwah Governorate.

المقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية واحدة من أبرز القوى والعوامل التي تُساهم في رُقي وتقدم المجتمع في شتى المجالات؛ ومع تحقيق القادة التربويين لرؤية ورسالة المؤسسة التي ينتمون إليها بالاشتراك مع مرؤوسيهـم، فإن هذا ما يمثل نقطة انطلاق نحو المستقبل، فالقيادة الرشيدة هي التي تعمل على خدمة العاملين بالمؤسسات التربوية، ونشر مناخ تنظيمي تسوده العدالة والثقة.

ونظرا لأهمية العملية القيادية، ومع التطورات الحادثة في المجتمع على كافة الأصعدة، فقد شهدت السنوات الأخيرة مفاهيم جديدة للقيادة في المجال التربوي، فظهر توجه جديد في مجال القيادة يقوم على مبدأ أن القائد في المؤسسة هو بمثابة خادم في المقام الأول، وأن السمة المميزة للقائد أن يكون خادماً، فالقيادة بهذا الشكل الجديد سوف تُسهم في بناء مجتمع أفضل وأقوى؛ لأن الأفراد سيجدون مُتعة أكبر في حياتهم ويُصبحون أكثر إصراراً على خدمة مؤسساتهم (إبراهيم، 2019).

وقد أشارت الراجحي (2021، ص377) أن القيادة الخادمة "تعد أفضل من يمثل النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية التي تتعلق بالعلاقات بين القادة والمرؤوسين، كما تتضمن القيادة الخادمة مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية".

ومع التطورات والتغيرات الراهنة والتحديات التي تُواجه المؤسسات التعليمية وإدارتها، يُؤكد كلاً من هيلر ومارتن (Heler & Martin, 2018) على أهمية توظيف نمط القيادة الخادمة لإدارة المؤسسات التعليمية، إذ تُشجع العاملين على إحداث التوازن والاستقرار في حياتهم الأمر الذي ينعكس على أدائهم في العمل، كما أنها تُشجع القادة على استثمار كافة الفرص الموقفية ل طرح الثقة بالمرؤوسين وتمكينهم الغايات تحقيق أهداف العمل وتأدية المهام المطلوبة.

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في تلبيتها لاحتياجات المرؤوسين المهنية وتحقيق رغباتهم، كما توفر لهم مساحة من الصلاحيات والسلطات التي تسهل قيامهم بالواجبات الوظيفية، إضافة إلى السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتحفيزهم على تقديم المقترحات، وما

تضيفه من أجواء إيجابية في بيئة داعمة للنجاح، كما تُعزز العمل بروح الفريق في المنظومة التعليمية، والأمر الذي ينعكس بالإيجاب على سلوكياتهم فيصبحوا أكثر نشاطاً والتزاماً في بيئة العمل المدرسية (Stewart, 2017).

فيما أشار جيامباتيستا وآخرون (Giambatista, et al., 2020) إلى أن نمط القيادة الخادمة يركز على تطوير أداء العاملين وتحسينه بشكل مستمر، كما تعتنى القيادة الخادمة بطريقة التعامل معهم بإنسانية وأخلاقية بعيدة عن الإطار المهني، إضافة إلى الاهتمام بمعاملتهم ورعايتهم وحل مشكلاتهم، وإزالة أي نوع من التوتر والقلق والضغط لديهم في بيئة العمل والتواضع في التعامل معهم من خلال الانفتاح والبعد عن هرمية السلطة ومركزيتها.

ومن أبرز الأدوار التي تحققها القيادة، أنها تمثل أداة فاعلة في الكثير من الجوانب ذات البعد التنظيمي داخل المؤسسات- التي تتبنى هذا النمط القيادي- ومن ذلك: أنها تدعم المواطنة التنظيمية (الحميدي، 2019؛ ونجم، 2018)، كما أن لها أثر إيجابي في تنمية البراعة التنظيمية (عبد ربه، 2020)، وتعمل على تحقيق الثقة التنظيمية (المطيري، 2020؛ وبن طالب، 2018؛ وجودة، 2017)، وتسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي (حسن، 2019)، وأيضاً تسهم في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية (عبد الفتاح، 2016).

مما سبق يتضح أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر على العديد من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالمرؤوسين، وذلك أن هذا الأسلوب من القيادة يفرض على القائد التعامل بإنسانية مع المرؤوسين والاهتمام بكل مشكلاتهم مما يُولد لديهم شعور وإحساس بالرضا.

واستناداً إلى ما سبق، فإن الدراسة الحالية تأتي هادفة إلى الوقوف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة.

مشكلة الدراسة:

إن التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بحاجة ماسة إلى نهضة قيادية في مؤسساته التعليمية؛ تدعمه وتسهم في تحوله إلى تعليم ابتكاري، ويُعد نمط القيادة المتبع داخل المؤسسات التعليمية أحد أبرز الأدوات التي من شأنها تلبية هذا الاحتياج وتحقيقه، فالقيادة هي أهم العوامل

المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، ولها تأثير بالغ في الأنماط السلوكية للموظفين في مختلف المستويات.

وعليه، فقد سعى العديد من الباحثين لدراسة القيادة الخادمة، والوقوف على مدى ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة، وكذلك الوقوف على أهميتها في الميدان التربوي، وذلك كما في دراسة الراجحي (2021) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: أبو صلوك (2021)، والغامدي (2016)، والتمام (2016) والتي أظهرت - جميعها - أن درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة عالية.

وفي المقابل أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة إبراهيم (2013) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أن مؤشرات ومعطيات الواقع في المؤسسات التعليمية بالمملكة تُشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة في المدارس، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة الناجم (2014) قلة ممارسة دور القائد في التغيير بشكل فعال، إضافة إلى إهمال تحفيز العاملين وضعف مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر، كما توصلت دراسة كلٍّ من القرني (2014)، والقحطاني (1434هـ) إلى وجود أنماط قيادية أوتوقراطية يتم ممارستها بشكل كبير، وأن مستوى الممارسات الإدارية السائدة دون الحد المأمول.

وفي ضوء ما سبق، وفي ظل ما أكدت عليه الدراسات من أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية، فإن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة: استناداً على ما تم تحديده في مشكلة الدراسة من سؤال رئيس، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات؟

2. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الكشف عما يلي:

1. درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات.

2. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من جانبين:

الأول: الأهمية النظرية (العلمية):

والتي تتمثل في:

1. تبحث الدراسة موضوعاً هاماً وحديثاً من موضوعات الإدارة وهو القيادة الخادمة، والذي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تفعيله وتعزيزه في جميع قطاعات الدولة من خلال رؤية 2030.

2. توصية العديد من الدراسات بتناول المداخل والاستراتيجيات الإدارية المختلفة ومنها القيادة الخادمة.

3. إثراء الأدب التربوي فيما يتعلق بموضوع القيادة الخادمة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية): والتي تتمثل في:

1. يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مديرات المدارس في التعرف على أهمية القيادة الخادمة من خلال التعرف على خصائصها وأثرها في الأنماط السلوكية للعاملين بمؤسسات التعليم العام، ومن ثمّ تكوين اتجاه إيجابي لديهن نحو تفعيل هذا النمط من أنماط القيادة.

2. قد تُفيد نتائج هذه الدراسة مراكز التدريب التربوي في بناء البرامج التدريبية التي تُسهم في اكتساب مديرات المدارس لمهارات القيادة الخادمة والتي تُمكنهم من ممارسة أدوارهن الإدارية والقيادية بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة: تحدد إجراء الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول متغيري: القيادة الخادمة (أبعادها: المهارات المفاهيمية- التمكين- الالتزام بتطوير المرؤوسين- الاهتمام بالمرؤوسين- المعالجة العاطفية)..

2. الحدود البشرية: عينة من المعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة.

3. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق إجراءات الدراسة بمدارس التعليم العام (الابتدائي- المتوسطة- الثانوية) بمحافظة المخوة.

4. الحدود الزمانية: تم الفصل الثاني من العام الدراسي 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة Servant Leadership

عرف نجم (2011، ص345) القيادة الخادمة بأنها هي عبارة عن "مدخل قيادي تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مُساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم، ويعطي القائد قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحه الخاصة". وتُعرف الباحثة القيادة الخادمة بأنها: مجموعة من الممارسات التي تتبعها مديرات المدارس بمحافظة المخوة والتي تُثري حياة المعلمات، وتعتمد على خدمة المعلمات وتحقيق احتياجاتهن وتنميتهن مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا لتحقيق الأهداف المنشودة، وتُقاس درجة ممارستها بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور (القيادة الخادمة) من محوري الاستبانة المستخدمة لأغراض الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الخادمة:

يرى سبيرس (Spears, 2010, p.25) أن القيادة الخادمة تمثل "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل، وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالمرؤوسين".

ويُعرف توتشي (Tucci, 2013, p.6) القيادة الخادمة على أنها: "إمكانية التعامل مع الآخرين وفق قدراتهم المختلفة، إذ تُعتبر عملية تعاونية بعيدة عن الاكتفاء بإصدار الأوامر والتوجيه".

وعرفت ريم العضياني ونرفانا عيث (2021، ص138) القيادة الخادمة بأنها "هي نظرية قيادية تهتم بالعلاقة بين القائد والمرؤوسين؛ حيث يركز فيها القائد على تطوير علاقة جيدة مع العاملين وتلمس احتياجاتهم، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية للوصول لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يساعد القائد الخادم المرؤوسين في إنجاز أعمالهم بشكل أفضل دائماً".

وتُعرف الباحثة القيادة الخادمة بأنها: نمط من الأنماط القيادية تقوم فيه المديرية بإيثار مصلحة المعلمات على مصلحتها الشخصية، ذلك من خلال إظهار الاحترام والتقدير وتمكينهن ومساعدتهن على التطور وتقديم الدعم والمساندة لهن، وإتاحة الفرصة لهن للمشاركة في اتخاذ القرار، مع تقديم الرعاية الشخصية لهن في إطار أخلاقي سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- أهمية القيادة الخادمة:

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة التعليمية، ذلك من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، حيث لا يُمكن للمؤسسات التعليمية القيام بدورها على الوجه الأمثل أو المرجو بدون وجود قائد تربوي يوجه عمليات الإدارة ووظائفها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الأمير، 2022).

ويرى النايف (2020) أن القيادة تُؤثر في العمل على العاملين بشكل كبير، حيث إن وجود قيادة جيدة تُقلل من الإجهاد والتوتر لدى العاملين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم

ويتفهمون شكاوهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكل سلس يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أدائه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسيات الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة.

وهذا ما أكده بامبال (Bambale, 2014) أنه لتحقيق القيادة الخادمة لابد أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع العاملين من خلال التواصل الفعال لما له من أثر عليهم، وقيام القائد بالاستماع لهم وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم، واستخدام المعلومات المجمعمة لخدمتهم بشكل أفضل، كل هذا من شأنه يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة ثقة العاملين وولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكونوا راضون عن القادة الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جانب مهم من جوانب القيادة الخادمة.

وقد أشار كل من (النايف، 2020؛ ورشيد ومطر، 2016؛ Spears, 2010) إلى أن أهمية القيادة الخادمة تظهر من خلال ما تقدمه من فوائد على مستوى العاملين والمؤسسة والمجتمع، وذلك على النحو التالي:
أ. الأهمية على مستوى العاملين:

- القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين في نفوس العاملين للوصول بهم إلى أقصى ما يمكن من التكامل معها، فهي تُحقق الآتي:
- احترام الذات الإنسانية كما تمنحه الشعور بالاستقلالية.
 - تُشعر التابعين بأهميتهم ومكانتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.
 - تُمكنهم من القدرة على الانجاز.
 - الحرص على النمو المتزايد للتابعين من خلال توفير فرص التعلم لهم مما يزيد من إمكانيات تطورهم.
 - تخلق لدى التابعين شعورًا بأنهم شركاء في الأهداف التي يسعون لتحقيقها وأن تحقيق النجاح ونواتجه للجميع.

ب. الأهمية على مستوى المؤسسة:

- هناك عدة نتائج إيجابية يُمكن أن تلاحظ في المؤسسات التي تعتمد القيادة الخادمة منها:
- التركيز على القيمة والمهمة.
 - الإبداع والابتكار.
 - الاستجابة والمرونة.
 - الالتزام إلى كل من الخدمة الداخلية والخارجية.
 - احترام التابعين.
 - ضمان الولاء التنظيمي من قبل التابعين.
 - تختزل المستويات الهرمية وتتعايش معها جميعا بسلوك واحد.
 - تتفهم كل ظروف العمل بواقعية من خلال مشاركتها مع أدنى المستويات.
 - تجني ثمار الاتصال الفاعل وما ينطوي عليه من إيجابيات.
 - تُقلل المشاكل والصراعات.
 - تحسن مستوى الإنتاجية.

ج. الأهمية على مستوى المجتمع:

تُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، إذ تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تُنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، فالقيادة سيُدركون مدى تأثير سلوكهم من خلال التابعين وسيُفهمون حاجاتهم بشكل أفضل مما ينعكس على علاقاتهم الاجتماعية التي يرتبطون بها (العائلة، المجموعة، المنظمة، والمجتمع ككل)، فمع ظهور قيادة الخادم نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية، كما سيكون لدى المجتمع قيم مُثلي تصب في الصالح العام، ونموذج أكثر قوة من خلال ما نقرزه القيادة الخادمة من مبادئ الإنصاف والعدل، كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تُلبي الحاجات الإنسانية الأصيلة في المجتمع بالنمو التربوي الواعي، وتُساهم في تحقيق الخدمة الاجتماعية من خلال الاهتمام بمتطلبات الآخرين، ولذا فإنها تُساهم في تقرير الصالح العام.

وفي ذات السياق ذكر العجمي (2015) عدداً من النقاط التي توضح أهمية نمط القيادة الخادمة في المجال التربوي، وهي:

- أ. تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية.
 - ب. تهتم بالأفراد داخل المؤسسات التربوية، وتعمل على تنميتهم وتدريبهم.
 - ج. تعمل كحلقة وصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية.
 - د. تُعتبر بمثابة بوتقة تنصهر داخلها سياسة المؤسسة التربوية ومفاهيمها.
 - هـ. تنتشر المفاهيم الإيجابية وتبعد المفاهيم السلبية في المؤسسة التربوية.
 - و. تحد من مشكلات العمل وتضع الخطط العلاجية اللازمة لها.
- ومن أجل تحقيق متطلبات القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، أوصى جرينليف بثلاثة عناصر أساسية، أولها هو الإعداد المهني للقادة المتوافر لديهم صفات القيادة الخادمة، وثانيها تبني التربويين للقضايا الاجتماعية، وثالثها هو قيام المؤسسات التربوية بالتأكيد على القيم باعتبار الطلاب قادة لخدمة المجتمع الذي يعيشون فيه، وأتباعاً بتلبية احتياجاتهم من قبل المعلمين (Rahayani, 2010).

كما لا يُمكن إغفال الدور القيادي لمدير المدرسة بتبنيه مبادئ القيادة الخادمة واتباعه لسلوك يتضمن التعامل الحسن مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات المتناسبة مع كفاءة العمل، والتنفيذ الفعال للسياسات، وزيادة الأجور وفرص تقدم المرؤوسين، وتحسين ظروف العمل، وتحفيز المعلمين (Von Fisher & De Jong, 2017)

وتعزيز سلوكيات القيادة بالخادمة سينتج تمكين عدد أكبر من القياديين الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة، ولذا فإن تضمين مبادئها في برامج التدريب في النظام التعليمي أمر في غاية الأهمية لتحسن المهارات القيادية للمسؤولين والتي بدورها يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين (Salameh, 2011)

كما أن القيادة الخادمة تدعم مشاركة رؤية المدرسة والتزام العاملين واهتمامهم بتعليم الطلاب عن طريق إيجاد بيئة مهنية متعاونة (Betz, 2012).

4- أهداف القيادة الخادمة:

أشار نورخثوس (Norhthnse, 2020) إلى أن القيادة الخادمة هي مصدر للتميز المؤسسي سواء على مستوى المؤسسات الحكومية أو الخاصة، حيث أن التميز له العديد من المداخل والطرق، وإحدى تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب للقيادة الخادمة؛ التي تقوم فلسفتها على تعديل وجهة نظر المدراء إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المؤسسة.

والقيادة الخادمة على عكس ما تدعو إليه نظريات القيادة الأخرى - والتي تُعزز المصالح التنظيمية- إذ يسعى القادة في القيادة الخادمة إلى تحقيق أهداف عدة والتي في جوهرها تُمثل أهداف القيادة الخادمة وهي (Opoku, et al., 2019):

أ. مساعدة الموظفين على أن يُصبحوا أفضل منهم خلال الاستثمار في جوانب مختلفة من حياتهم، بما في ذلك أهدافهم الفردية ورفاهيتهم ورفاههم النفسي.

ب. القادة يركزون على تطوير التابعين كهدف، وليس كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. النتائج التنظيمية هي منتجات ثانوية، وليست محط تركيز القائد الخادم، فلا ينشغل ذهنياً إلا بما يطور العمل.

د. تربط البحث التجريبي بالعديد من المواقف المرتبطة بالأداء، بما في ذلك مشاركة الموظفين، والالتزام، والتنظيم، سلوك المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وعليه فالهدف الأسمى للقائد الخادم هو: رفاهية المؤسسة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالاتباع، ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المؤسسة (Dierendonck & Patterson, 2010).

5- مبادئ القيادة الخادمة

تعتمد مبادئ القيادة الخادمة بشكل أساسي على قدرة القائد على إنشاء بيئة عمل الكل يعمل في مجال اختصاصه حتى القائد ذاته، وبالتالي يتميز الأفراد بقدرتهم على تقديم الخدمات للآخرين ودعم العمل المؤسسي وتحقيق النجاح كفريق واحد، مع الحفاظ على السلطات التي يمتلكها القائد، فنجاح المؤسسة يترتب على نجاح القائد في تحقيق أهدافها وتوجيهها نحو التطور

والتقدم، وعلى هذا الأساس يعكس نجاح المؤسسة نجاح القائد وكفاءته في أداء مهامه القيادية (فاضل، 2021).

- أ. إتاحة فرصة الاختيار للعاملين في العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد.
- ب. الاهتمام بقياس الأداء وضوابطه لتكون في مصلحة وخدمة العاملين.
- ج. الدمج بين الإدارة وأداء العمل، على اعتبار أن الإدارة ليست مستقلة، فهي مجموعة من المهمات التي توزع على الأفراد وعلى كل فرد القيام بالمهمة الموكلة إليه.
- د. دعم الحلول المقترحة وإعطاء العاملين حرية الرأي وعدم فرضها عليهم.
- هـ. التعهد في الالتزام وفق مصلحة المؤسسة.
- و. الكل مسئول سواء كانوا أتباع أم رؤساء.

6- أبعاد القيادة الخادمة

تتعدد أبعاد القيادة الخادمة تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، فقد وضع ليرفينج (Irving, 2014) تصوراً للقيادة الخادمة يجمع بين ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة ممثلة في: تركيز القائد على التابعين Leader Follower-focus، وأغراض القائد Leader Purposefulness، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة Leader Goal-orientation. في حين يرى فان ديريندونك ونيجتن (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) أن هناك ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة متمثلة في: التمكين، والمساندة أو الدفاع عن تابعية، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والصراحة، والتواضع، وتقديم الخدمة. فيما يتفق كل من (عبد ربه، 2020؛ والعجمي، 2015؛ Liden, et a., 2015) على أنه للقيادة الخادمة أبعاد تتمثل في التالي:

- أ. **المهارات المفاهيمية Conceptual Skills**: تعني امتلاك المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة للقائد، بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خاصة المرؤوسين المباشرين.

ب. التمكين Empowering: وتتجلى في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

وعليه يُمكن القول أن التمكين يُركز على ثلاثة محاور تتمثل في:

- تزويد العاملين بالمعلومات التي تُمكنهم من التصرف تجاه المواقف التي تُفاجئهم.

- رسم أدوار العاملين وتحديد علاقتهم ببعضهم.

- تشجيع روح الفريق في العمل.

ج. مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح Helping Subordinates Grow and Succeed:

وتتمثل في تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم، فالقيادة الخادمة لا تسعى فقط إلى التمكين للعاملين؛ بل إلى دعمهم ومنحهم استقلالية في أداء أعمالهم.

د. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً Putting Subordinates First: استخدام الإجراءات والعبارات

الواضحة للآخرين (خاصة المرؤوسون المباثرون)، وتلبية احتياجاتهم من العمل، واعتبارها أولوية المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم.

هـ. التصرف بأخلاق Behaving Ethically: ذلك عن طريق التعامل بشكل صريح وبإنصاف

وصدق وعدالة مع الآخرين، إذ يُمكن اعتبار السلوك الأخلاقي مقياساً لتصرف

الموظف العام، فإن كان هذا التصرف موافقاً لقواعد السلوك الأخلاقي أمكن اعتباره

سلوكياً أخلاقياً، وإذا لم يكون موافقاً لتلك القواعد أصبح تصرفه غير أخلاقي، وعليه

كي يُعد السلوك أخلاقياً لابد أن يُبنى على قواعد أخلاقية هدفها جلب النفع أو دفع

الضرر، وأن تكون هذه القواعد مقبولة من العقل الإنساني.

و. المعالجة العاطفية Emotional Processing: عن طريق إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات

الآخرين الشخصية، فالقائد إذا لم يُعامل أتباعه بكل الأمرين العقل والعاطفة كان قائداً

فاشلاً، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان القائد

فأشلاً أيضاً، وحتى إن لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفة في موقع العاطفة، وإلا انفض الأفراد من حوله.

الدراسات السابقة:

دراسة (Caffey, 2012) التي سعت إلى دراسة خصائص القيادة الخادمة وتأثيرها على بقاء المعلمين الجدد باليابان. واستعانت الدراسة بأساليب البحث الكمي للتحقق من العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي والنية للبقاء للمعلمين الجدد. وقد تم الاعتماد على أداتين هما: أداة تقييم القيادة الخادمة لدينيس (Dennis, 2004)، ومقاييس الرضا الوظيفي والنية للبقاء للمعلمين الجدد -إعداد الباحث-، وكشف تحليل البيانات أن هناك إدراك إيجابي من قبل المعلمين الجدد الخصائص القيادة الخادمة لرؤسائهم. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين الجدد، وبين القيادة الخادمة والنية للبقاء للمعلمين الجدد.

وسعت دراسة (Betz, 2012) إلى استقصاء تأثير فلسفة القيادة الخادمة على الثقافة المدرسية عن طريق فحص إلى أي مدى تؤثر القيادة الخادمة على الممارسات القيادية لمديري المدرسة العليا؛ وأثر أسلوب القيادة للمديرين في ثقافة المجتمع المدرسي؛ وكيف أثرت القيادة الخادمة على مشاعر التمكين للموظفين بالسويد، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام طريقة السرد والقصص، وتوصلت نتائج البيانات النوعية إلى صورة شاملة عن أهم المعالم الرئيسة لتنفيذ الممارسات القيادية التي تعكس خصائص القيادة الخادمة، وهي بناء هدف مشترك بين الموظفين وأن يعزز الموظفون الالتزام نحو التحسينات المستمرة للمدرسة وتعلم الموظفين، وخلق ملكية الموظفين لتعلم الطالب عن طريق بناء خطط عمل والتقييمات المرحلية؛ وبناء علاقة تعاونية وجماعية من خلال تقاسم المشكلات وحلها؛ وتنفيذ التنمية المهنية التكنولوجية؛ والالتزام بالتنمية المهنية من خلال الموظفين انفسهم وتبادل ممارسات التنمية المهنية.

في حين تناولت دراسة (Crabtree, 2014) استكشاف العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس والإنجاز الأكاديمي للطلاب في مدارس جنوب غرب

فرجينيا، حيث استخدمت أداة للتقييم الذاتي، وقياس أثره على تحصيل الطلاب من خلال نتائجهم في اختبارات التحصيل الموحدة لوزارة التعليم في فرجينيا في الرياضيات والقراءة، أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية هامة لخصائص القيادة الخادمة والنتائج التحصيلية للطلبة في القراءة.

ودراسة (Ibrahim& Don, 2014) التي هدفت إلى استقصاء مدى تأثير ممارسة القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس في شمال ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة على (243) من معلمي المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية، حيث تم تطبيق أداتين لقياس القيادة الخادمة وأخرى لقياس أسلوب التغيير، وأظهرت النتائج مساهمة خمسة أبعاد للقيادة الخادمة في إدارة التغيير في المدارس بنسبة 97.6%، وهي إعطاء الأولوية للمرؤوسين، والجانب الأخلاقي والعاطفي، وبناء المجتمع، وتمكين المرؤوسين.

كذلك أجرى التمام (2016) دراسة سعت التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المدينة المنورة حيث بلغ عددهم (2643) معلما، وتم أخذ عينة قصدية بلغ عددها (521) معلما، وتوزيع الاستبيان عليهم كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرو مدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأبعاد القيادة الخادمة عالية وكان ترتيبها على النحو التالي: المساندة، التسامح، تقديم الخدمة، المساءلة، التواضع، التمكين، الثقة، الشجاعة.

كما هدفت دراسة (Von Fischer& De Jong, 2017) إلى الكشف عن تصورات المعلمين المرتبطة بسلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (76) معلمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات من العينة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة المتصورة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، ولم توجد أي فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول سلوك القيادة الخادمة المتصور أو الرضا الوظيفي تبعاً لعوامل

جنس المعلم وسنوات الدراسة وسنوات العمل مع المدير وحجم المدرسة، وقد أوصت الدراسة بأهمية إظهار القدرة على القيادة الخادمة أثناء اختيار المديرين وفي المقابلات الشخصية لهم، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تكون مؤسسات التعليم العالي على دراية بالارتباطات القوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي واستخدام هذه المعرفة في تطوير أساليب القيادة الشخصية للمديرين، والتطوير المهني لمديري المدارس في مجال القيادة الخادمة.

فيما هدفت دراسة الصالح (2020) إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلميه، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (794) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام في الكويت، طُبّق عليهم مقياس القيادة التنظيمية (Organizational Leadership Assessment (OLA) والذي تكون من (41) فقرة، وأوضحت النتائج ما يلي: حصلت ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس على استجابات متوسطة من المعلمين بشكل عام، ووفق أبعاد القيادة الخادمة، جاء بُعد بناء المجتمع المدرسي في المرتبة الأولى، ثم بُعد توفير القيادة، وتقدير الآخرين، وجاء بُعد تنمية الأفراد في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد إظهار الأصالة، وأخيراً بُعد مشاركة القيادة، ووجود علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الرضا لوظيفي للمعلمين، لا توجد فروق في استجابات المعلمين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس عزي لمتغير الخبرة.

كذلك هدفت دراسة أبو يوسف (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للعاملين، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، طُبّق عليهم استبانة تضم (60) فقرة موزعة على القيادة الخادمة ومجالاتها (الإيثار، التمكين، المحبة، التواضع والاستغراق الوظيفي)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة

متوسطة، وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة معلمي المدارس للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على عقد برامج تدريبية لمديري المدارس تزودهم بالمهارات والخبرات اللازمة لقيادة مدارسهم وتوسيع إدراك العاملين حول أهمية كل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي عبر الاجتماعات والدورات التدريبية.

ودراسة أبو صعلوك (2021) والتي هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (290) معلم ومعلمة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتم استخدام أداة استبانة إلكترونية لجمع معلومات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة في جميع المجالات مجتمعة ومنفصلة، ويوصي الباحث بتزويد مدرء المدارس بدورات حول مفهوم القيادة الخادمة، وكيفية ممارستها.

أما دراسة سارة النانيه (2021) فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة وتنمية رأس المال البشري في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع معلومات، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وتنمية رأس

المال البشري، وإلى وجود ممارسة عالية للقيادة الخادمة من قبل قائدات المدارس الابتدائية، وأشارت النتائج إلى تحقق التنمية في رأس المال البشري بدرجة عالية جدا من وجهة نظر المعلمات.

فيما هدفت دراسة الزهراني (2021) إلى الكشف عن نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (454) معلماً ومعلمة طُبق عليهم مقياس القيادة الخادمة (Liden et al, 2008)، وللتعرف على مستوى الثقة في القائد لدى المعلمين اعتمد الباحث على مقياس هوي وتسكانين موران (Hoy& Tschannen Moran, 2003)، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أشارت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين وقد جاء السلوك الأخلاقي في الترتيب الأول، يليه المهارات المفاهيمية، كما توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة لدى المعلمين، وقد أوصى الباحث بضرورة تصميم البرامج التدريبية التي تُعنى بتدريب القيادات على الأساليب والممارسات القيادية والأخلاقية، لاسيما فيما يتعلق منها بالقيادة الخادمة وجعلها من متطلبات الترشيح للقيادة المدرسية.

أما دراسة السهلي (2021) فقد هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور في ضوء رؤية المملكة 2030، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة لجمع البيانات مكونة من (43) فقرة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (360) معلمة وإدارية من منسوبات المدارس، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر المنسوبات بلغ (2.35) وضمن درجة متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.32) كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات، وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات في ضوء رؤية المملكة 2030.

تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة الدراسات السابقة ويظهر من عرض هذه الدراسات ما يلي:

1. تباين درجة توفر القيادة الخادمة في الدراسات التي اهتمت بتناولها، فقد جاءت مرتفعة كما في دراسة كل من (أبو صعلوك، 2021؛ والنانية، 2021؛ والزهراني، 2021)، بينما جاءت متوسطة كما في دراسة كل من (السهي، 2021؛ وأبو يوسف، 2020؛ والصالح، 2020).

2. اعتماد الدراسات التي تناولت (القيادة الخادمة) على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها دونما استثناء، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

3. تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات اهتمت بتناول القيادة الخادمة.

4. تتميز الدراسة الحالية عن مجمل الدراسات السابقة في أمرين:

الأول: محاولة دراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات.

الثاني: المجتمع الذي يُطبق فيه البحث، حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة معلمات التعليم العام بمحافظة المخوة فيما يتعلق بتحديد درجة تقييمهن للقيادة الخادمة لدى مديرات المدارس التي يعملن بها.

5. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلتها وما تفرع منها من أسئلة بحثية، وفي تحديد الأهداف والأهمية وكتابة الإطار النظري، وكذلك تمت الاستفادة من جملة هذه في بناء وتصميم الأداء وفي تفسير ومناقشة النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي، بهدف تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة المخوة للقيادة الخادمة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة، والبالغ عددهن (1872) معلمة، وفقاً لسجلات قسم شؤون المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة المخواة للعام الدراسي 1444هـ (ملحق - 3)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية التي يعملن بها.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية التي تعمل بها المعلمات

المجموع	المرحلة التعليمية			الإحصاء
	الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
1872	308	382	1182	العدد
%100	%16.45	%20.41	%63.14	النسبة المئوية

عينة الدراسة: تم تحديد العينة الممثلة للمجتمع عند مستوى دلالة (0.05) وفقاً لمعادلة ماسون Mason لحجم العينة الممثل، حيث بلغ العدد (319) معلمة، وبناءً على ذلك تم توزيع رابط الاستبانة الإلكتروني على عينة طبقية عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددهن (500) معلمة بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة- بزيادة كبيرة عن العدد المطلوب تحسباً لفقد أي من استجابات العينة نتيجة عدم إكمال الاستجابة على فقرات الاستبانة أو لعدم الجدية في الاستجابة- حيث تم استرجاع (480) نسخة من الاستبانة، في حين تم حذف استجابات (58) معلمة ثبتت الاستجابة على جميع فقرات الاستبانة بإجابة واحدة، فتم استبعادها، ومن ثم تكونت عينة الدراسة من (422) معلمة، بنسبة تمثيل للمجتمع الأصلي للدراسة تبلغ 22.54%، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة على متغيراتها الديموجرافية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
(1)	المؤهل العلمي	بكالوريوس	361	%85.55
		دراسات عليا	61	%14.45
		العينة الكلية	422	%100
(2)	سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	73	%17.30

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
		من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	115	27.25%
		(10) سنوات فأكثر	234	55.45%
		العينة الكلية		
		الابتدائية	157	37.20%
	المرحلة التعليمية	المتوسطة	161	38.15%
		الثانوية	104	24.64%
		المجموع	422	100%

يتبين من الجدول (2) أن توزيع عينة الدراسة على متغيراتها المستقلة جاء بنسب متقاربة في الفئات الفرعية الخاصة بكل متغير.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة (من تصميم الباحثة) أداة لجمع البيانات في الدراسة؛ وذلك لتحقيق أهدافها المتعلقة بتحديد درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الخادمة، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وقد مر بناء هذه الاستبانة بمجموعة من الخطوات؛ والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

1. **تحديد الهدف من الاستبانة:** تهدف الأداة إلى قياس درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الخادمة.

2. **صياغة فقرات الاستبانة:** لصياغة فقرات الاستبانة تم عمل الإجراءات التالية:

أ. اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت كل من: القيادة الخادمة مثل دراسة كل من (أبو صعلوك، 2021؛ والنانية، 2021؛ والزهراني، 2021؛ والسهلي، 2021؛ وأبو يوسف، 2020؛ والصالح، 2020؛ والتمام، 2016؛ (Ibrahim & Don, 2014).

ب. اطلعت الباحثة على العديد من الأدوات الخاصة بالدراسات السابقة؛ والهادفة إلى قياس القيادة الخادمة لمديري المدارس أو العدالة التنظيمية، خاصة في البيئة السعودية، وذلك كما في دراسة كل من (الزهراني، 2021؛ والسهلي، والتمام، 2016).

3. تحديد محاور وأبعاد الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من خمسة أبعاد من

(25) فقرة وذلك على النحو التالي:

أ- البعد الأول: المهارات المفاهيمية (5 فقرات).

ب- البعد الثاني: التمكين (5 فقرات).

ج- البعد الثالث: الالتزام بتطوير المرؤوسين (5 فقرات).

د- البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين (5 فقرات).

هـ- البعد الخامس: المعالجة العاطفية (5 فقرات).

صدق أداة الدراسة:

تمت الاستفادة من البيانات المجمعة عبر الدراسة الاستطلاعية للأداة في حساب صدقها

بطريقتين وهما:

أ- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** حيث سبقت الإشارة إلى أنه تم عرض الاستبانة على

مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (31) محكماً، حيث توافرت مؤشرات الصدق الظاهري

للاستبانة (صدق المحكمين)؛ والتي تم الوصول إليها من خلال اتفاق المحكمين على فقرات

الاستبانة.

ب- **صدق البناء الداخلي:** قامت الباحثة بحساب صدق البناء الداخلي للاستبانة، وذلك على

النحو التالي:

أ- حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ويعرض الجدول (3) التالي لنتائج هذين الإجراءين معاً على النحو التالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

قيمة معامل الارتباط بالاستبانة	قيمة معامل الارتباط بالبعد	م	قيمة معامل الارتباط بالبعد	قيمة معامل الارتباط بالاستبانة	م
**0.83	**0.97	12	**0.82	**0.46	1
**0.80	**0.95	13	**0.68	**0.54	2
**0.73	**0.96	14	**0.88	**0.80	3
**0.71	**0.91	15	**0.78	**0.64	4
**0.57	**0.48	16	**0.84	**0.79	5
**0.84	**0.89	17	**0.79	*0.44	6
**0.47	**0.72	18	**0.87	**0.58	7
*0.43	**0.97	19	**0.80	**0.78	8
*0.46	**0.96	20	**0.90	**0.70	9
*0.45	**0.92	21	**0.91	**0.77	10
*0.43	**0.97	22	**0.93	**0.84	11

* دالة عند مستوى 0,05

** دالة عند مستوى 0,01

يوضح الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات للاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً إما عند مستوى (0.01) في أغلب الفقرات، وعند مستوى (0.05) في بعض الفقرات، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الأولى والثانية من مراحل حساب البناء الداخلي لهذا المحور من الاستبانة.

ب- حساب العلاقة الارتباطية بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الأداة وبعضها البعض من جهة، وبينها وبين الدرجة الكلية للأداة من جهة أخرى، فجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (4) التالي.

جدول رقم (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية له

م	البعد	المهارات المفاهيمية	التمكين	الالتزام بتطوير المرؤوسين	الاهتمام بالمرؤوسين	المعالجة العاطفية	الدرجة الكلية
1	المهارات المفاهيمية	-	**0.87	**0.84	**0.48	**0.52	**0.94
2	التمكين		-	**0.88	**0.52	**0.69	**0.77
3	الالتزام بتطوير المرؤوسين			-	*0.43	**0.81	**0.83
4	الاهتمام بالمرؤوسين				-	**0.53	**0.61
5	المعالجة العاطفية					-	**0.57
	الدرجة الكلية						-

يوضح الجدول (4) أن جميع أبعاد الاستبانة ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية له، وكذلك ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع بعضها البعض، وكانت جميع المعاملات دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.01)، باستثناء معامل واحد كان دالاً عند مستوى (0.05)، وهو المعامل الخاص بالعلاقة بين البعدين الثالث والرابع، وتشير هذه القيم إلى أن فقرات الاستبانة تتمتع بصدق بناء داخلي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات للاستبانة من خلال حساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج معامل الثبات، والجدول (5) يبين المعاملات التي أمكن الحصول عليها من خلال ما يلي.

جدول (5) معاملات الثبات للاستبانة

المعامل (كرونباخ- ألفا)	البعد
0.76	المهارات المفاهيمية
0.82	التمكين
0.76	الالتزام بتطوير المرؤوسين
0.91	الاهتمام بالمرؤوسين
0.76	المعالجة العاطفية
0.93	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (5) أن كل من معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للثبات كانت دالة جميعها عند مستوى دلالة (0.01)؛ نظراً لتجاوزها القيمة (0.70) الدالة على قوة ودلالة معامل الثبات، ما يشير إلى توافر معايير الثبات للاستبانة، ويدفع نحو الثقة في استخدامها عبر الدراسة الحالية.

ولغاية الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الخادمة، وعلاقتها مستوى العدالة التنظيمية، تم استخدام المعادلة الآتية لتحديد مقياس الحكم على المتوسطات:

$$\text{المدى للفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الخيارات}}$$

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} =$$

وبالتالي يكون مقياس الحكم على درجة الاستجابة (درجة ممارسة القيادة الخادمة/ مستوى العدالة التنظيمية) على النحو الآتي:

من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً

من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة

من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة

من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة

من (4.2) إلى (5.00) درجة كبيرة جداً

نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

حيث نص هذا السؤال على الآتي: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة الدراسة من معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة على الدرجة الكلية للمحور الأول في الاستبانة (القيادة الخادمة)، وما يتضمنه من أبعاد، وفيما يلي عرض لهذا الإجراء وما أسفر عنه من نتائج: وذلك كما هو واضح في جدول (6) الآتي.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (القيادة الخادمة وأبعادها) مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

المرتبـة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم الأسلوب في الاستبانة
1	متوسطة	1.42	2.98	الاهتمام بالمرؤوسين	4
2	متوسطة	1.38	2.97	التمكين	2
3	متوسطة	1.38	2.96	الالتزام بتطوير المرؤوسين	3
4	متوسطة	1.43	2.95	المهارات المفاهيمية	1
5	متوسطة	1.40	2.91	المعالجة العاطفية	5
متوسطة		1.37	2.95	الدرجة الكلية لأداة (القيادة الخادمة)	

تبين النتائج في الجدول (6) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة- من معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة- لممارسة مديرات مدارسهن للقيادة الخادمة قد جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري (1.37)، كما حاز البعد الرابع (الاهتمام بالمرؤوسين) على المرتبة الأولى- من بين الأبعاد الخمسة المكونة للقيادة الخادمة- بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري (1.42)، تلاه البعد الثاني (التمكين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري (1.38)، في حين جاء في المرتبة الثالثة البعد الثالث (الالتزام بتطوير المرؤوسين) بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري (1.38)، وفي الرتب المتأخرة جاء البعد الأول (المهارات المفاهيمية) في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري (1.38)، في حين جاء البعد

الخامس (المعالجة العاطفية) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري (1.40).

وإجمالاً، تشير النتيجة الحالية إلى وجود درجة ممارسة (متوسطة) من قبل مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بهذه المدارس، وهذا ما يشير بدوره إلى أن المعلمات يرين أن مديرات مدارسهن يمارسن القيادة الخادمة في مهامهن الإدارية والتنظيمية بشكل منتظم إلى حد ما، إذ لم ترتق هذه الممارسة إلى الدرجة التي تجعلها واضحة ومميزة في سلوك المديرات.

هذا، وتتفق النتيجة الحالية- في دلالتها على وجود درجة ممارسة (متوسطة) للقيادة الخادمة من قبل مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات بهذه المدارس- مع نتائج دراسة كل من (أبو يوسف، 2020؛ والسهلي، 2021؛ والصالح، 2020) والتي أشارت في مجملها إلى وجود درجة متوسطة للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

بينما تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة كل من (أبو صعلوك، 2021؛ والتمام، 2016؛ والزهراني، 2021؛ والنانية، 2021) والتي بينت نتائجها أن القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى كون القيادة الخادمة تمثل نمطاً قيادياً حديثاً في مفهومه، وهو ما يجعل مفاهيمه غير واضحة تماماً لدى المعلمات، وبالتالي وضعت المعلمات تصورات معينة- مرتبطة بالمفهوم العام للفظ الحرفي- وبناءً على تلك التصورات قمن بتقييم ممارسات مديرات مدارسهن المرتبطة بالقيادة الخادمة.

كذلك تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات مديرات المدارس للقيادة الخادمة يأتي عفويًا، وتلقائياً في سلوكهن، إذ أنه بمراجعة خطة التدريب الموجهة للمديرات يتبين أن نمط القيادة الخادمة يغيب عن برامج التدريب، وهو ما يجعل بعضاً من الممارسات الخاصة بهذا النمط القيادي غائبة عن المديرات، أو أن ممارستهن له غير مكتملة أو محددة الهدف، وهو ما

يجعل ممارستهن له غير واضحة بالشكل الكافي للمعلمات العاملات معهن بهذه المدارس؛ واللاتي - بدورهن - قيمن هذه الممارسة بدرجة متوسطة.

كما ترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تكشف عن وجود أفكار لدى المعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة تتعلق بوجهة نظرن حول ممارسات مديرات مدارسهن للقيادة الخادمة، هذه الأفكار الخاصة شكلت لدى المعلمات مفهومهن الخاص بالقيادة الخادمة، وبالتالي قمن بتقييم مديرات مدارسهن وفق ما يرين أنه ينبغي على المديرات ممارسته حتى يحققن هذا النمط القيادي في الواقع، وهو ما يعني أن أي أداء من المديرات يبتعد عن هذه التصورات الخاصة، أو أي ممارسة لا ترضى عنها المعلمات، أو يرين أنها ضد رغباتهن قد يتم تقييمها بشكل غير صحيح أو غير واضح بنفس احتمالية تقييمها بشكل صحيح وواضح، ولذلك مالت تقديرات المعلمات نحو الدرجة المتوسطة؛ التي تكشف عن تقييم حيادي للقيادة الخادمة لدى مديرات مدارسهن.

نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني، ومناقشتها وتفسيرها:

حيث نص هذا السؤال على الآتي: "هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟"
وللإجابة على هذا السؤال تم القيام بمجموعة الإجراءات التالية:
(1) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على طبقاً لمتغير (المؤهل العلمي):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الخمسة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين: (الحاصلين على بكالوريوس) ويمثلها (361) معلمة، و(الحاصلين على دراسات عليا) ويمثلها (61) معلمة، فجاءت النتائج كما في الجدول (7) الآتي:

جدول (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	البعد	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
1	المهارات المفاهيمية	بكالوريوس	361	2.96	1.39	420	0.27	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.91	1.38			
2	التمكين	بكالوريوس	361	2.99	1.39	420	0.74	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.85	1.30			
3	الالتزام بتطوير المرؤوسين	بكالوريوس	361	2.98	1.39	420	0.59	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.86	1.31			
4	الاهتمام بالمرؤوسين	بكالوريوس	361	2.99	1.43	420	0.47	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.90	1.33			
5	المعالجة العاطفية	بكالوريوس	361	2.92	1.41	420	0.42	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.84	1.40			
	الدرجة الكلية للمحور الأول	بكالوريوس	361	2.97	1.38	420	0.51	غير دالة
		دراسات عليا	61	2.87	1.29			

يتبين من الجدول (7) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المعلمات في كل من أبعاد الدرجة الكلية للاستبانة.

وتتفق النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق ذات دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي مع نتائج دراسة أبو يوسف (2020) والتي كشفت عن عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأداة ككل، وفي جميع الأبعاد الفرعية.

ويمكن عزو النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية

والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي إلى مجموعة من العوامل المحتملة؛ والتي منها:

• حادثة تناول مفهوم القيادة الخادمة في البيئة التربوية، وبالتالي لم تتم دراسة هذا النوع من القيادة في المناهج الدراسية في مرحلة الإعداد التربوي لمعلمات في مرحلة البكالوريوس أو في مرحلة الدراسات العليا، وهو ما جعل المعلمات يظهرن استجابات متقاربة على المحور الأول بصرف النظر عما لديهن من مؤهل علمي.

• اعتماد المعلمات في وضع تصورات خاصة لمفهوم القيادة الخادمة على الثقافة العامة التي لديهن؛ والتي تبدو عند جميع المعلمات - بعيداً عن مؤهلاتهن العلمية - ذات منبع واحد، وبالتالي كانت تصورات المعلمات المدركة حول مفهوم القيادة الخادمة، والممارسات التي يمكن أن تدل عليه متقاربة، وهذا ما أثر على استجابات المعلمات على الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وأبعادها، فجاءت هذه الاستجابات متقاربة بالشكل الذي لم يكشف عن فروق جوهرية بينها يمكن أن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(2) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، ثم تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين فئات متغير (سنوات الخبرة)، وذلك نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى ثلاث مجموعات: (أقل من 5 سنوات) ويمثلها (73) معلمة، و(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ويمثلها (115) معلمة، و(10 سنوات فأكثر) ويمثلها (234) معلمة، وقد تم ذلك وفق الخطوتين التاليتين:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاستبانة، طبقاً لفئات متغير سنوات الخبرة، والجدول (8) يعرض هذا الإجراء.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (ن = 422) على الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
1.47	3.14	73	أقل من (5) سنوات	المهارات المفاهيمية
1.35	3.10	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.34	2.81	234	(10) سنوات فأكثر	
1.47	3.07	73	أقل من (5) سنوات	التمكين
1.33	3.10	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.36	2.87	234	(10) سنوات فأكثر	
1.48	3.06	73	أقل من (5) سنوات	الالتزام بتطوير المرؤوسين
1.34	3.07	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.36	2.87	234	(10) سنوات فأكثر	
1.51	3.15	73	أقل من (5) سنوات	الاهتمام بالمرؤوسين
1.39	3.09	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.39	2.87	234	(10) سنوات فأكثر	
1.51	3.07	73	أقل من (5) سنوات	المعالجة العاطفية
1.37	3.05	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.37	2.79	234	(10) سنوات فأكثر	
1.46	3.09	73	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية للمحور الأول
1.33	3.08	115	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	
1.34	2.95	234	(10) سنوات فأكثر	

يتبين من جدول (8) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وفق متغير سنوات الخبرة لديهم، وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على ذلك المحور (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى إلى هذا المتغير تم إجراء الخطوة التالية.

ثانياً: استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، ويبين الجدول رقم (9) نتائج هذا الإجراء.

جدول (9) نتائج تحليل أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة (ن=422) على الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	9.84	2	4.92	2.62	0.07 غير دالة
	داخل المجموعات	786.88	419	1.87		
	المجموع	796.72	421			
التمكين	بين المجموعات	5.12	2	2.56	1.34	0.26 غير دالة
	داخل المجموعات	797.26	419	1.90		
	المجموع	802.38	421			
الالتزام بتطوير المرؤوسين	بين المجموعات	4.01	2	2.00	1.05	0.35 غير دالة
	داخل المجموعات	798.71	419	1.90		
	المجموع	802.72	421			
الاهتمام بالمرؤوسين	بين المجموعات	6.44	2	3.22	1.60	0.20 غير دالة
	داخل المجموعات	839.75	419	2.00		
	المجموع	846.19	421			
المعالجة العاطفية	بين المجموعات	7.58	2	3.79	1.93	0.14 غير دالة
	داخل المجموعات	822.22	419	1.96		
	المجموع	829.80	421			
الدرجة الكلية للمحور الأول	بين المجموعات	6.36	2	3.18	1.71	0.18 غير دالة
	داخل المجموعات	779.79	419	1.86		
	المجموع	786.15	421			

تظهر نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك في جميع الأبعاد الخمسة المكونة للاستبانة والدرجة الكلية له.

وتتفق النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة مع نتائج دراسة كل من (أبو يوسف، 2020؛

والصالح، 2020) والتي كشفت عن عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع الأبعاد الفرعية.

ويمكن عزو النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة لديهن إلى أن مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة التي يتم تطبيقها في البيئة المدرسية عامة، وفي مجال الإدارة المدرسية خاصة، ولذا فإن عامل الخبرة السابقة لم يكن ذا تأثير دال إحصائياً في توجيه استجابات عينة الدراسة من المعلمات على أبعاد الاستبانة الخمسة، والدرجة الكلية لها، كما أنه يمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى أن مديرة المدرسة تُمارس القيادة الخادمة مع الجميع بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى، وهو ما جعل جميع المعلمات باختلاف سنوات خبراتهن يقيمن ممارسة مديرات المدارس بشكل متقارب، لم تظهر معه فروق جوهرية.

(3) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (المرحلة التعليمية).

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، ثم تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين فئات متغير (المرحلة التعليمية)، وذلك نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى ثلاث مجموعات: (الابتدائية) ويمثلها (157) معلمة، و(المتوسطة) ويمثلها (161) معلمة، و(الثانوية) ويمثلها (104) معلمة، وقد تم ذلك وفق الخطوتين التاليتين:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للاستبانة، طبقاً لفئات متغير المرحلة التعليمية، والجدول (10) يعرض هذا الإجراء.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة (ن= 422) على الاستبانة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات المفاهيمية	الابتدائية	157	3.24	1.38
	المتوسطة	161	2.66	1.26
	الثانوية	104	2.96	1.44
التمكين	الابتدائية	157	3.25	1.39
	المتوسطة	161	2.65	1.26
	الثانوية	104	3.02	1.43
الالتزام بتطوير المرؤوسين	الابتدائية	157	3.21	1.40
	المتوسطة	161	2.68	1.25
	الثانوية	104	3.00	1.46
الاهتمام بالمرؤوسين	الابتدائية	157	3.27	1.42
	المتوسطة	161	2.69	1.29
	الثانوية	104	2.98	1.50
المعالجة العاطفية	الابتدائية	157	3.15	1.43
	المتوسطة	161	2.61	1.26
	الثانوية	104	3.00	1.48
الدرجة الكلية للمحور الأول	الابتدائية	157	3.22	1.38
	المتوسطة	161	2.66	1.24
	الثانوية	104	2.99	1.43

يتبين من جدول (10) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وفق متغير المرحلة التعليمية التي تعمل بها المعلمات، وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى هذا المتغير تم إجراء الخطوة التالية.

ثانياً: استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، ويبين الجدول رقم (11) نتائج هذا الإجراء.

جدول (11) نتائج تحليل أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة (ن = 422) على الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	26.51	2	13.25	7.21	0.01
	داخل المجموعات	770.21	419	1.83		
	المجموع	796.72	421			
التمكين	بين المجموعات	28.65	2	14.33	7.76	0.01
	داخل المجموعات	773.72	419	1.84		
	المجموع	802.38	421			
الالتزام بتطوير المرؤوسين	بين المجموعات	23.02	2	11.51	6.18	0.01
	داخل المجموعات	779.70	419	1.86		
	المجموع	802.72	421			
الاهتمام بالمرؤوسين	بين المجموعات	27.36	2	13.68	7.01	0.01
	داخل المجموعات	818.83	419	1.95		
	المجموع	846.19	421			
المعالجة العاطفية	بين المجموعات	24.78	2	12.39	6.45	0.01
	داخل المجموعات	805.02	419	1.92		
	المجموع	829.81	421			
الدرجة الكلية للمحور الأول	بين المجموعات	25.81	2	12.90	7.11	0.01
	داخل المجموعات	760.34	419	1.81		
	المجموع	786.15	421			

تظهر نتائج الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك في جميع الأبعاد الخمسة المكونة للمحور الأول للاستبانة والدرجة الكلية له.

ومع دلالة قيمة (ف) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأبعاد والدرجة الكلية للقيادة الخادمة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، ولذلك لتحديد اتجاه الفروق في هذا الأسلوب، والجدول (28) يبين نتائج هذا الإجراء.

جدول (12) نتائج اختبار المقارنات البعدية المتعددة للفروق الدالة لاستجابات العينة على الاستبانة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة	القرار (دال لصالح)
المهارات المفاهيمية	الابتدائية	المتوسطة	*0.58	0.01	المرحلة الابتدائية
التمكين	الابتدائية	المتوسطة	*0.59	0.01	المرحلة الابتدائية
الالتزام بتطوير المرؤوسين	الابتدائية	المتوسطة	*0.53	0.01	المرحلة الابتدائية
الاهتمام بالمرؤوسين	الابتدائية	المتوسطة	*0.58	0.01	المرحلة الابتدائية
المعالجة العاطفية	الابتدائية	المتوسطة	*0.54	0.01	المرحلة الابتدائية
الدرجة الكلية للمحور الأول	الابتدائية	المتوسطة	*0.56	0.01	المرحلة الابتدائية

يظهر من الجدول (12) أن اتجاه دلالة الفروق يكون بين معلمات المرحلة الابتدائية وبين معلمات المرحلة المتوسطة، وذلك في جميع الأبعاد الخمسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك لصالح معلمات المرحلة الابتدائية.

وتبدو النتيجة الحالية في دلالتها على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير المرحلة التعليمية متميزة عن مجمل الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة، حيث لم يتناول أي منها دلالة الفروق في القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

ويمكن عزو النتيجة الحالية في دلالتها على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة (الدرجة الكلية والأبعاد) تُعزى لاختلاف عينة الدراسة في متغير المرحلة التعليمية، وذلك لصالح معلمات المرحلة الابتدائية إلى كون أغلب معلمات هذه المرحلة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في الميدان التربوي، فمجمل معلمات المرحلة الابتدائية هو (157) معلمة، وأكثرهن من ذوات الخبرات كبيرة في الميدان التربوي، لذا تحرص مديرات المدارس على ممارسة السلوكيات الدالة على القيادة الخادمة في نطاق تلك المدارس بشكل أكبر من غيرها من مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية، وعلى وجه الخصوص المدارس المتوسطة، فالتقارب العمري بين المديرات والمعلمات،

فضلاً عن خبرة الزمالة المحتملة بين الفئتين ولفترات زمنية طويلة دفعت المديرات إلى التركيز على تطوير علاقة جيدة مع المعلمات وتلمس احتياجاتهن، ومساعدتهن في تحقيق أهدافهن الشخصية للوصول لتحقيق أهداف المدارس، وعليه فقد جاءت الفروق في القيادة الخادمة (الأبعاد والدرجة الكلية) دالة لصالح المعلمات اللاتي يعملن بالمدارس الابتدائية.

توصيات الدراسة:

- على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، عرض الباحثان مجموعة من التوصيات البحثية؛ والتي يمكن أن تساهم في دعم وتنمية درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظ المخوة للقيادة الخادمة في مدارس التعليم العام، ومن هذه التوصيات ما يلي:
- 1- حث مديرات المدارس على ممارسة مجموعة السلوكيات المميزة للقيادة الخادمة، وعلى النحو الذي يسهم في رفع درجتها لديهن، حيث تحتاج ممارستهن لهذا النمط القيادي المزيد من الجهد لتطويره وتحقيقه على النحو المناسب.
 - 2- توجيه مديرات المدارس على تعزيز ممارستهن القيادية القائمة على المعالجة العاطفية، حيث حاز هذا البعد من أبعاد القيادة الخادمة على المرتبة الأخيرة من أبعاد القيادة الخادمة، وهو ما يتطلب من كل مديرة مدرسة أن تعمل على تخصيص بعض الوقت في الحديث مع المعلمات على المستوى الشخصي، وكذلك الاهتمام بتهيئة الظروف المشجعة للعمل.
 - 3- حث الجهات المسؤولة عن إعداد المعلمين تربوياً نحو تضمين أنماط القيادة الحديثة في المقررات التربوية المقدمة للطلبة- المعلمين مستقبلاً- بحيث يمكنهم إدراك كافة أبعاد هذه المفاهيم، وتميزها عن المفاهيم المتشابهة معها.

مقترحات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما قدمته من توصيات، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي من شأنها إثراء مجال البحث المتعلق بالقيادة الخادمة، ومنها:

- 1-دراسة اتجاهات مديري المدارس نحو استخدام القيادة الخادمة وعلاقته أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

2-دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظرهن .

3-معوقات تحقيق العدالة القيادية الخادمة في مدارس التعليم العام، وعلاقتها بسمات شخصية مديرات المدارس .

4-دراسة عن القيادة الخادمة لدى مديرات مدارس التعليم العام كمنبأ بدرجة الكفاءة الذاتية لديهن .

المراجع:

- إبراهيم، آلاء (2019). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- أبو صعلوك، خميس (2021). درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين: دراسة تطبيقية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 208-222.
- أبو يوسف، سناء (2020)0 درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الأمير، إيمان (2022). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Laub Model. المجلة التربوية-جامعة سوهاج، (93)، 1985-2024.
- بن طالب، بدر (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (4)34، 505 - 529.
- التمام، عبدالله (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، (1)24، 255-309.
- جودة، عبدالمحسن (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية- دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها، (2)37، 589 - 620.
- حسن، حسام (2019). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، (3)10، 125 - 149.

- الحميدي، منال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، 5(19)، 519 – 577.
- الراجحي، إلهام (2021). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 377-396.
- رشيد، صالح ومطر، ليث (2016). *القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين*. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزهراني، أحمد (2021). نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة*، 115(2)، 119-162
- السهي، نوره (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 45(1)، 351-404.
- الصالح، أمل (2020). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يُدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*، 30(4)، 65-90.
- عبد الفتاح، محمد (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة المعلمين. *مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة*، 2(2)، 263 – 310.
- عبد ربه، نقاء (2020). *أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- العجمي، (2015). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية*. ط(3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عدوس، فاطمة (2020). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

العضياني، ريم وغيث، نرفانا (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع(19)، 134-172.

الغامدي، بندر (2016). درجة توافر سمات لقائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. فاضل، ليلي (2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القحطاني، يحيى (1434هـ). معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

القرني، سعد (2014). الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري التعليم العام بجدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المطيري، بدر (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كوالالمبور، ماليزيا.

الناجم، عبدالمحسن (2014). ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.

النايه، سارة (2021). *العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة وتنمية رأس المال البشري في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم، جامعة دار الحكمة الأهلية، المملكة العربية السعودية.

النايف، سعود (2020). *آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة التربوية-جامعة سوهاج، (78)، 462-492*.

نجم، عبدالحكيم (2018). *القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، (1)42، 282 - 308*.

- Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), 1-16.
- Betz, N. C. (2012). *Tides of school reform: A case for servant leadership*. Un published doctoral thesis, College of Saint Elizabeth, New Jersey.
- Caffey, D. (2012). The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay. Unpublished doctoral thesis, University of Missouri-Columbia.
- Crabtree, S. (2014). The Relationship Between Servant Leadership and Student Achievement in Southwest Virginia Schools. Un published doctoral thesis, Liberty University.
- Dierendonck, V.& Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J. (2020). Cultures of servant leadership and their impact. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-27.
- Heler, S, Martin, J. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 1(1), 230-243.
- IbrahimB., & Don, B. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9.

- Irving, A.(2014). The Development & Initial Testing of the Purpose in Leadership Inventory: A Tool for Assessing Leader Goal-orientation, Follower-focus and Purpose-in-leadership. *SLTP* , N(1), 52–66.
- Liden, C., Wayne, J., Meuser, D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Norhthnse, G (2020). *Leadership: Theory and practice*. 6^{ed}. thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Opoku, A., Choi, B., & Kang, W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability*, 11(22), 1-18.
- Rahayani, Y. (2010). Servant Leadership: Educational Institution. *Journal of English and Education*, 4(1), 91-101.
- Salameh, A. (2011). The impact of servant leadership on employees' job satisfaction in Jordanian private hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 201-207.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Stewart, J. (2017). The importance of servant leadership in schools. *International Journal of Business Management and Commerce*, 2(5), 1-5.
- Tucci, S. (2013). *Assessing servant leadership development among student employees through a challenge course apprenticeship*. Unpublished master thesis, East Carolina University.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, N(26), 249-267.
- Von Fisher, R., & De Jong, M. (2017). The impact of servant leadership on teacher job satisfaction in Dutch primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 447-463.