



**درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس
الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات**
**The Degree Of Practicing The Dimensions Of Servant Leadership
Among The Leaders Of Government Secondary Schools In
Buraidah From The Teachers' Point Of View**

إعداد

أماني بنت محمد الحسون
Amani Muhammad Al-Hassoun
ماجستير إدارة تربية - كلية التربية - جامعة القصيم

Doi: 10.21608/jasep.2023.274591

استلام البحث : ١٦ / ٦ / ٢٠٢٢

قبول النشر : ٢٨ / ٦ / ٢٠٢٢

الحسون ، أماني بنت محمد (٢٠٢٣). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣١) يناير ، ٢٥ - ٦٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة
من وجهة نظر المعلمات

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وهل هناك فروق ذات دالة إحصائية في درجة تطبيق القائدات للقيادة الخادمة لمتغيرات البحث (التخصص العلمي- سنوات الخبرة)؟ من وجهة نظر عينة البحث. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي المسحي وتم بناء أداة البحث عبارة عن استبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (٦٤) معلمة، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢-١٤٤٣هـ، كما استخدم البحث برنامج (SPSS) لإجراء عمليات البحث الإحصائية. وقد توصلت النتائج إلى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية ببريدة للقيادة الخادمة كانت بدرجة عالية. ومن خلالها أوصى الباحثين: 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.

الكلمات المفتاحية: قائدات، القيادة الخادمة، محافظة بريدة.

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of practicing the dimensions of servant leadership among leaders of government secondary schools in Buraidah from the point of view of the teachers, and are there statistically significant differences in the degree of female leaders' application of servant leadership to the research variables (scientific specialization-years of experience)? From the point of view of the research sample. In the research, the descriptive survey method was used, and the research tool was a questionnaire built and applied to a sample of (64) female teachers, during the second semester of the academic year 1442-1443 AH. The research also used the (SPSS) program to conduct statistical searches. The leaders of government secondary schools in Buraidah for servant leadership were of a high degree, through which the researchers recommended: preparing a strategy for the application of servant leadership and developing training programs on servant leadership to

raise the level of awareness about it, and establishing a center for voluntary work, as well as encouraging the work of extensive studies in servant leadership, and allocating an annual award For the best initiative in this.

Keywords: female leaders, servant leadership, Buraidah Governorate.

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية محوراً رئيسياً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس نظراً لما تقوم به من مهام ومسئوليات وأدوار متعددة، حيث أنها مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية، وتوفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها، وتدعيم الشركات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومنظمات ووكالات (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ١٣٦).

ولا يمكن للإدارة المدرسية القيام بهذه المهام والمسئوليات والأدوار إلا من خلال ممارسة مُدبري المدارس لأنماط مُتميزة من القيادة، لما لها من أهمية وتأثير على المؤسسات التربوية مهما اختلفت أهدافها ورؤاها وطبيعتها نشاطها (Reed & et. al., 2011, p416). القائد التربوي الفعال يستطيع أن يحقق النجاح له وللعاملين معه وللمؤسسة التربوية ككل، ويتفق ذلك على المدرسة كإحدى المؤسسات التربوية، حيث أن فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية مرهونة بوجود قيادة واعية قادرة على تحقيق أهدافها في جو من الحرية والتشاركية (النايف، ٢٠٢٠، ص ٤٦٣).

فبدأت العديد من المؤسسات التربوية منذ الثمانينات من القرن الماضي بالعمل على تطوير عملية الاختيار للمسؤولين عن هذه المؤسسات وتعريف المواهب القيادية لديهم، لما لها من أثر على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم داخل المؤسسة، ومن ثم المقدره على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يتوقف نجاح المؤسسة أو إخفاقها على تمكن القادة الإداريين من التعامل مع الأفراد العاملين إيجابياً من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولقد أدى هذا التطور السريع من الذي نعيشه المؤسسات إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة، وأصبحت الحاجة ملحة إلى أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، فهي بحاجة إلى قيادة خادمة (نور عبد، ٢٠١٩، ص ٥٦).

إذ يبرز 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، فالقائد 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 تحفيز التوافق في الآراء داخل المؤسسة، واضعاً نصب عينه دائماً مساعدة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عسيري، ٢٠٢٠، ص ٣٧٢).

تشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام أو الانشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة (أبو الغنم، ٢٠١٩، ص ٥).

كما أشارت العديد من الدراسات عن حاجة العاملين إلى قائد يمتلك خصائص القائد الخادم التي تحدث عنها سبيرز (Spears, 2003) وعندما قدم جرينبلف (Greenleaf, 1976) كتاباته وتنبى خصائص القيادة الخادمة العشرة واعتبرها أساساً لتطوير القائد الخادم، وأشار بيركي وسيجل (Purkey & Siegel, 2002) إلى أن أثرين مهمين لتعرف القيادة الخادمة هما: أن القيادة من غير خدمة تصبح أقل أهمية وأكثر أنانية، بدلاً من أن يكون تركيزها على خدمة المجتمع، والأمر الثاني أن القيادة تتطلب تعليماً وتوجيهاً بحيث أن أهم متطلب القادة هو دعوة الآخرين للخدمة.

وانطلاقاً مما سبق تسعى الدراسة لرفد المعرفة من خلال التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بشكل فعلي، ومدى امتلاكهم لخصائص القائد الخادم، كنمط قيادي حديث يُسهم في زيادة فاعلية المدارس وكفاءتها، وتهيئة بيئة تعليمية تربوية صحية للمعلمات، وتحفيزهن للقيام بأعمال إبداعية تشاركية، وتمكينهن من التغلب على ما يعترضهن من صعوبات وتحديات ويربطهن إيجابياً بفاعلية المدرسة وتنمية مشاعر الانتماء والولاء والعطاء لمدارسهن ولضمان رغبتهن في الاستمرارية بالعمل فيها.

وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة التي تتباين نتائجها وأهدافها مع الدراسة الحالية ومنها دراسة الحلو (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة التعليم في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، لعينة تكونت من (٢٩٧) معلماً ومعلمة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حصلت على درجة متوسطة، في حين هدفت دراسة أبو يوسف (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للعاملين، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، لعينة مكونة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة

الخدمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وسعت دراسة الجديبي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخدمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة على (٤٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخدمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية، في حين هدفت دراسة الناييف (٢٠٢٠) إلى توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخدمة في المؤسسات التربوية وتحقيق واقع ممارسات القيادة الخدمة في المدارس الثانوية الأمريكية، وتحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخدمة في المدارس الخدمة في المدارس الثانوية السعودية بالاستفادة من الخبرات الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة عدة نتائج أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخدمة، وتعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخدمة، وسعت دراسة أبو شريك (٢٠١٩) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الخدمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، لعينة مكونه (٥١٣) مساعد مدير، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة القيادة الخدمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، أما دراسة إبراهيم (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (١٠٩١) عضو هيئة تدريس، استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة القادة الأكاديمية في جامعة اليرموك للقيادة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وتطرق العديد من الدراسات الأجنبية إلى موضوع القيادة الخدمة منها دراسة هاشم وآخرين (Hashem and others, 2020)، فقد أكدت على أن جميع مكونات القيادة الخدمة لديها تأثير مباشر على رضى أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى أن القيادة مشكلة في جامعات خبير الحكومية يمكن التغلب عليها من خلال التطوير وتعزيز سلوكيات القائد بالقيادة الخدمة بشكل عام والتزام الخادم بممارسات القيادة على غرار السلطة القائمة على القيم، أما دراسة جاسكوفا ج (Gašková, J. ٢٠٢٠)، جاءت لمراجعة مفهوم القيادة الخدمة ودراسة

علاقتها بأداء العمل. والتركيز على القيادة الخادمة للمشرف وعلاقتها بأداء العمل في الدور الإضافي للمرووس. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات عبر استبيان تقرير ذاتي يعتمد على مقاييس تم التحقق من صحتها وتكيفها، وسعى أوكونور (O'Connor، ٢٠٢٠)، في دراسته للكشف عن تأثير القيادة الخادمة على أداء الموظفين من خلال المجتمع وكيف تؤثر السياسات التنظيمية المتصورة على هذه؟، وتم جمع بيانات المسح من (٢٣٦) شخصا ما بين مشرف ومرؤوس في تنظيم القطاع العام في باكستان وكشفت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على أداء مهام الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية علاوة على ذلك، كشف التحليل أن الثقة في القائد توسطت جزئياً العلاقة الإيجابية بين قيادة الخادم وأداء مهام المرؤوسين.

ومن خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية برزت أهمية القيادة الخادمة، وفيما يلي عرض لأبرز النقاط حول الدراسات السابقة:

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يتضح قلة الدراسات المتناولة لمتغيرات الدراسة في مجال التعليم العام، وبالأخص الدراسات المحلية فبالرغم من حداثة مفهوم القيادة الخادمة في ميدان الإدارة التربوية، وأهميته في زيادة فاعلية المؤسسات التربوية، إلا أن الغريب في الأمر أنه لا يوجد -على حد علم الباحثة- دراسة سلطت الضوء على القيادة الخادمة في مجال التعليم العام، وبالأخص في المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، فمن خلال البحث في قواعد البيانات العربية (دار المنظومة والباحث العلمي والمكتبة الرقمية السعودية) عن دراسات علمية محكمة باستخدام الكلمة المفتاحية (القيادة الخادمة) وجدت الباحثة ٤٦ دراسة طبقت على مجالات مختلفة، (الجدول رقم ١).

الجدول ١: دراسات القيادة الخادمة في ميدان التعليم من عام ٢٠١٨ - ٢٠٢٠:

الميدان	تعليم عام	تعليم عالي	مكاتب الإشراف التربوية	مؤسسات حكومية	مؤسسات خاصة
العدد	٢٤	١٤	٤	٤	٠
النسبة	٥٢%	٣٠%	٨%	٨%	٠%
المجموع	٤٦				

يوضح الجدول رقم (١) الفجوة البحثية والمتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت الإنجاز الوظيفي في التعليم العام، كما يُظهر الجدول بأن الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة خلال السنوات الماضية طبقت على خمسة مجالات مختلفة، وهي: ١- التعليم العام، ٢- والتعليم العالي، ٣- ومكاتب الإشراف التربوي، ٤- ومؤسسات حكومية، ٥- ومؤسسات تجارية.

جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، أهمية القيادة الخادمة، كما أن هذه الدراسات تعددت وتنوعت بتنوع الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ومن خلال تحليل هذه الدراسة تحليل هذه الدراسات يتضح ما يلي:

- ١- تتباين أهداف معظم الدراسات مع دراسة الحالية، فيما عدا دراسة: (David C ، ٢٠٢٠) ودراسة (الجدبي، ٢٠٢٠) ودراسة (النايف، ٢٠٢٠)
- ٢- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تحديد مجتمع الدراسة حيث أن غالبيتها اختلفت عنها في تحديد المجتمع الجامعي كدراسة الجدبي (٢٠٢٠) ودراسة إبراهيم (٢٠١٩) ودراسة الرويلي (٢٠١٩) ودراسة الشمري (٢٠١٩) ودراسة الزهراني (٢٠١٨).

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم بالمملكة العربية السعودية الكثير من التحديات والصعوبات ككل القطاعات والمجالات المختلفة التي تملك مشروعا تنمويا، فالتعليم بما يُمثله من رفعة قوية لصناعة تنموية شاملة لم يُعد مجرد عناوين، ولكنه أصبح منظومة متكاملة لها أدواتها وآلياتها ومقوماتها، وفي المجتمع السعودي لم تكن المدرسة- خاصة- الثانوية يوماً في عصرنا الحديث بمعزل عن النقد، حيث تدل المؤشرات على أن المدارس الثانوية السعودية تمر بأزمة قيادة (النايف، ٢٠٢٠، ص ٤٦٥).

بسبب التوسع الكبير في الأجهزة الحكومية وتعدد الوظائف والمسئوليات أدى إلى ظهور بعض المشكلات التي رافقت التطور الحاصل في مجالي القيادة والإدارة، مما أدى إلى ظهور أنماط متعددة من القيادة والتي كان من أبرزها القيادة الخادمة، إذ أكد (عيسى، ٢٠٢٠، ص ٣٧٢) بضرورة زيادة اهتمام الأجهزة الحكومية والمنظمات العربية والسعودية بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود نوع من القصور في إداء مُديري المدارس كقيادات خادمة، حيث توصلت بعض الدراسات ومنها دراسة (العودة، ٢٠١٨) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم هو بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء، وهذا يعني أن هذه الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون مؤسساتهم لا يتركون الشركة نفسها إنما يتركون الرئيس.

كذلك فإن دراسة (السعدان، ٢٠١٦) أكدت على أن تدني تأهيل مديري المدارس بالرغم من اهتمام وزارة التعليم بالتدريب والتأهيل لمديري المدارس إلا أنها تعد عملية شكلية في معظم الأحيان ومظهرية في أحيان أخرى يقبل عليها المديرون بغرض الترقية والحوافز المالية دون النظر إليها باعتبارها آلية للتحسين والتطوير المستمر للأداء مما يكون له أبرز الأثر في زيادة إنتاجيتهم.

أن عدم وجود رؤية محددة لمديري المدارس مبنية على أطار نظري واضح، فليس هناك رؤية واضحة يتفق عليها مديري المدارس في قيادتهم وإدارتهم للمدارس، لذا من الصعب التعرف على مسار محدد لتقدم المدارس، بل أن كثير من المشروعات والمبادرات التطويرية تنتج إما ردة فعل أو نتيجة اجتهادات شخصية من بعضهم (طالب، ٢٠١٨، ص ٥٤). إضافةً إلى ذلك فإن العديد من الدراسات كدراسة (إبراهيم، ٢٠١٣)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٤)، ودراسة (معشر، ٢٠١٤)، ودراسة (عسيري، ٢٠١٩) أكدت على أن انخفاض الأداء الكلي للمدارس نتيجة ضعف مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومن ثم انخفاض نسبة رضا المعلمين عن العلاقات المدرسية وتكوين علاقات إنسانية جيدة مع زملائهم ورؤسائهم.

من جانب آخر أظهرت نتائج دراسة (إبراهيم، والبوسعيدي، ٢٠١٦) إلى عزوف مديري المدارس عن اتباع القيادة التشاركية والديمقراطية وسيطرة النواحي الإدارية التنظيمية على الاجتماعات بين مدير المدرسة والمعلمين، وندرة منح مدير المدرسة التفويض أو التمكين في بعض الصلاحيات للمعلمين، ونظرة مدير المدرسة السلبية تجاه مبادرات المعلمين في التجريب والتطبيق.

فالقيادة الخادمة تختلف عن النماذج الأخرى من أنواع القيادة لأنها تركز على الأمانة الشخصية وإنشاء علاقات طويلة الأمد مع الأتباع، وأضح جرينلبف (Greenleaf, 1976) صاحب نظرية القيادة الخادمة أن القادة الخدم يقدمون خدماتهم المجانية، يكتسبون ثقة الأتباع والمجتمعات، لذلك فإن القيادة من غير خدمة تصبح أقل أهمية وأكثر أنانية، تحركها الأنا بدلاً من أن يكون تركيزها على خدمة المجتمع أولاً، وتتطلب تعليماً وتوجيهاً حيث أنها أهم متطلب للقادة هو دعوة الآخرين للخدمة (Greenleaf, R.K. 2015). عليه يؤدي النمط القيادي دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، لذا أصبح التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية أمراً بالغ الأهمية وبخاصة في ضوء الاهتمام بأمر الإدارة التربوية، فالقادة يمارسون أنماطاً مختلفة، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية، ومنهم من يعمل على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة (أبو الغنم، ٢٠١٩، ص ٦).

وعلى الرغم من اهتمام البحوث العربية والدراسات الأجنبية بموضوع القيادة الخادمة كنمط قيادي وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمات والمؤسسات، فإن البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة تتميز بالندرة ولذا أشار العديد من الباحثين ومنهم (عبد الرحمن، وحربي، ٢٠١٥) إلى ضرورة البحث عن القيادة الخادمة في المجال التربوي، إذ لازال قاصراً مقارنة بالمجالات الأخرى فيما لاتزال الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربوياً - على أهميتها - أقل وأكثر محدودية.

وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة للتوقف لدراسة درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، ولندرة الدراسات التي العربية التي درست القيادة الخادمة، وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
وينفرد منه الأسئلة التالية:

١- ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

٢- ما معوقات تطبيق القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في معوقات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمات؟
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الوصفية الارتباطية إلى بحث العلاقة بين القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإنجاز الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، في ضوء المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة وهي (التخصص- سنوات العمل مع القائدة)

خامساً. أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

١ -تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال حداثة الموضوع، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

٢ -يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إعطاء تصور واضح عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة بريدة للقيادة الخادمة.

٣ -تأمل الباحثة في أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي التربوي وقواعد البيانات، وأن تزود الباحثين بأفكار جديدة وحديثة للبحث والدراسة.

- الأهمية التطبيقية:

- ١ - تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والتي من المتوقع أن تساهم في رفع درجة ممارسة القيادة الخادمة لقائدات المدارس في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- ٢ - قد تفيد هذه الدراسة القائمين على برامج القيادة المدرسية في تطوير قائدات المدارس، وتقديم البرامج اللازمة لهن لإكسابهن أبعاد القيادة الخادمة.
- ٣ - تأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة قائدات المدارس في التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة، مما يساعد أيضاً على رفع درجة الممارسة لإبعاد القيادة الخادمة داخل المدارس التعليمية.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية:

ستتناول الدراسة درجة أبعاد توافر القيادة الخادمة وتضم أربعة مجالات وهي: (التمكين- مساعدة الاتباع أولاً- التعافي العاطفي- السلوك الأخلاقي).

٢. الحدود البشرية:

اقتصرت على معلمات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة في منطقة القصيم.

٣. الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في الفصل الثاني من عام ١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م.

٤. الحدود المكانية:

المدارس الثانوية الحكومية (بنات) بمدينة بريدة في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

القيادة الخادمة "Servant Leadership":

والتعريف الإجرائي للقيادة الخادمة في هذه الدراسة: هي قيادة مديرات المدارس الثانوية الحكومية التي تمارس مهامها اعتماداً على أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- مساعدة الاتباع أولاً- التعافي العاطفي- السلوك الأخلاقي)، والتي تعتمد على خدمة العاملين معهم وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم مهنيًا وسلوكياً، مما يساهم في تحقيق المدرسة الثانوية الحكومية السعودية الفعالة.

طريقة الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة ومناسبتها لطبيعتها وأهدافها، فهو يمتاز بأنه يصف الوضع الراهن، ويُعتبر المنهج الوصفي من أهم أنواع المناهج العلمية المُستخدمة في تنفيذ وكتابة البحوث والرسائل العلمية.

- **مجتمع الدراسة وعينها:** يتكون مجتمع الدراسة من مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة بريدة والبالغ عددها (٩٦) مدرسة، وحيث يبلغ عدد المعلمات (١٣٦٦) وفق

للإحصائية الرسمية الصادرة عن إدارة التعليم بمنطقة القصيم في العام الدراسي ١٤٤٣هـ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) معلمة بمحافظة بريدة، وأخذت العينة بطريقة عشوائية حيث تم استخدام معادلة (ستيفن ثامبسون)، لحساب العينة حيث توزعت عينة الدراسة كالآتي:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً لمتغيرات الدراسة المختلفة

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٦٠.٩%	٣٩	العلوم الإنسانية
٣٩.١%	٢٥	العلوم الطبيعية
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٧.٢%	١١	أقل من ٥ سنوات
١٢.٥%	٨	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٣٧.٥%	٢٤	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٣٢.٨%	٢١	من ١٥ سنة فأكثر

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيب (التخصص، سنوات العمل مع القائدة)، أما القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد الدراسة (التصور، التعافي العاطفي، التابعون أولاً، السلوك الأخلاقي، التمكين، مساعدة التابعين على التطوير والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) وتم استخدم مقياس ليكرت الخامس في إعداد أداة الدراسة و تبنت الدراسة المعيار الموضح لجدول رقم (٤) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدم مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد بشكل رئيس على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة.

جدول (٣): محكات الحكم على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس

الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات

درجة التحقق	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد
منخفضة جداً	أقل من ١.٨
منخفضة	من ١.٨ لأقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ لأقل من ٣.٤
عالية	من ٣.٤ لأقل من ٤.٢
عالية جداً	من ٤.٢ فأكثر

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقة:

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

✓ صدق الاتساق الداخلي: *Internal Consistency*

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

معامل الارتباط	العبارات	البعد	معامل الارتباط	العبارات	البعد
**٠.٧٧١	١	التعافي العاطفي	**٠.٨٥١	١	التصور
**٠.٩٠٧	٢		**٠.٨١٣	٢	
**٠.٩٠٢	٣		**٠.٨٣٩	٣	
**٠.٨٧٩	٤		**٠.٨٦٥	٤	
**٠.٩٢٢	١	السلوك الأخلاقي	**٠.٨٨٠	١	التابعون أولاً
**٠.٨٩٤	٢		**٠.٨٤١	٢	
**٠.٨٦٧	٣		**٠.٩٠٠	٣	
**٠.٧٨٢	٤		**٠.٨٨٧	٤	
**٠.٧٩٦	١	مساعدة التابعين على التطوير والنجاح	**٠.٨٥٠	١	التمكين
**٠.٩٠٧	٢		**٠.٨٧٤	٢	
**٠.٨٨٤	٣		**٠.٨٧٢	٣	
**٠.٨٠٩	٤		**٠.٧٢٧	٤	
** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١			**٠.٨٤٥	١	خلق قيمة للمجتمع
			**٠.٨٨٩	٢	
			**٠.٨٦٥	٣	
			**٠.٩١٨	٤	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. تم كذلك التأكد من تجانس الأبعاد الفرعية للاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*، فكانت معاملات الارتباط كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد	المحور
**٠.٨٩٦	التصور	القيادة الخادمة
**٠.٩٠٩	التعافي العاطفي	
**٠.٨٩٠	التابعون أولاً	
**٠.٨٩٥	السلوك الأخلاقي	
**٠.٩٣٥	التمكين	
**٠.٨٩٩	مساعدة التابعين على التطوير والنجاح	
**٠.٨٦٧	خلق قيمة للمجتمع	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد الاستبانة فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.
ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول (٦): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	البعد	ثبات البعد	الثبات العام للاستبانة
القيادة الخادمة	التصور	٠.٨٦٧	٠.٩٧٠
	التعافي العاطفي	٠.٨٩٦	
	التابعون أولاً	٠.٩٠٨	
	السلوك الأخلاقي	٠.٨٩٧	
	التمكين	٠.٧٥٩	
	مساعدة التابعين على التطوير والنجاح	٠.٨٣٨	
	خلق قيمة للمجتمع	٠.٨٩٩	

يتضح من الجدول السابق أن للاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.
نتائج الدراسة ومناقشتها:
أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟".

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على كل عبارة من عبارات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية والمتعلق بدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

(١) البعد الأول: التصور:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتصور

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	تستطيع القائدة التعرف على الأخطاء في العمل	٠.٠	٠.٠	٢	٣.١	١٤	٢١.٩	٢٢	٣٤.٤	٢٦	٤٠.٦	٤.١٢٥	٠.٨٦٤	عالية	٢
٢	لدى القائدة الرغبة في التعرف على الأهداف المهنية للمعلمات	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٣	١٩	٢٩.٧	٢٢	٣٤.٤	١٩	٢٩.٧	٣.٨٧٥	٠.٩١٧	عالية	٣
٣	لدى القائدة فهم عميق للمدرسة وأهدافها	٠.٠	٠.٠	١	١.٦	١٥	٢٣.٤	٢٢	٣٤.٤	٢٦	٤٠.٦	٤.١٤١	٠.٨٣٣	عالية	١
٤	لدى القائدة القدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة	٢	٣.١	٢	٣.١	٢٢	٣٤.٤	١٩	٢٩.٧	١٩	٢٩.٧	٣.٧٩٧	١.٠١١	عالية	٤
الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتصور		٠.٩٠٦	٣.٩٨٤												

يتضح من الجدول السابق أن:

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتصور من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٩٨٤ بانحراف معياري ٠.٩٠٦، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجميع العبارات جاءت متحققة بدرجة عالية، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

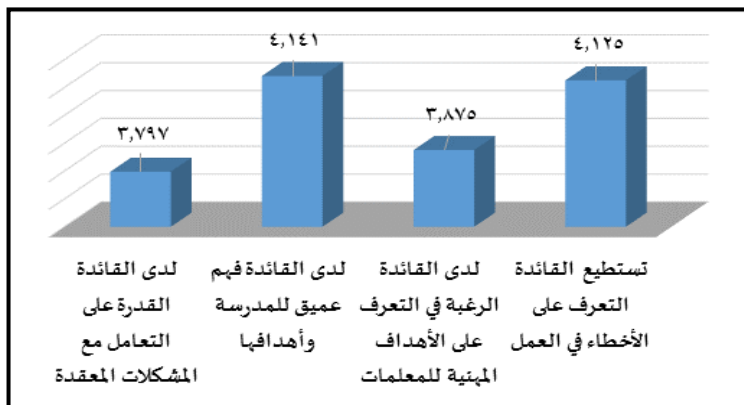
- جاءت العبارة "لدى القائدة فهم عميق للمدرسة وأهدافها" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٤١ بانحراف معياري قدره ٠.٨٣٣.

- جاءت العبارة "تستطيع القائدة التعرف على الأخطاء في العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٢٥ بانحراف معياري قدره ٠.٨٦٤.

- جاءت العبارة "لدى القائدة الرغبة في التعرف على الأهداف المهنية للمعلمات" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٧٥ بانحراف معياري قدره ٠.٩١٧.

- جاءت العبارة "لدى القائدة القدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٩٧ بانحراف معياري قدره ١.٠١١.

ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتصور من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (٥): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتصور من وجهة نظر المعلمات

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أمانى الحسون

(٢) البعد الثاني: التعافي العاطفي:

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتعافي العاطفي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق				غير موافق بشدة	
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			نسبة	تكرار
١	عالية	٠.٩٤٨	٣.٩٢٢	٣٢.٨	٢١	٣٤.٤	٢٢	٢٥.٠	١٦	٧.٨	٥	٠.٠	٠.٠	تهتم القائدة بالأوضاع الشخصية للمعلمات	١
٢	عالية	٠.٩٨٦	٣.٦٠٩	٢١.٩	١٤	٣١.٣	٢٠	٣٢.٨	٢١	١٤.١	٩	٠.٠	٠.٠	تستطيع القائدة أن تعرف متى يكون الآخرون محبطين من دون سؤالهم	٢
٤	عالية	١.١٦٥	٣.٤٠٦	٢١.٩	١٤	٢٦.٦	١٧	٢٥.٠	١٦	٢٣.٤	١٥	٣.١	٢	تلتجأ المعلمات إلى القائدة عندما يكون لديهن مشكلات شخصية	٣
٣	عالية	١.١٩٣	٣.٥٧٨	٢٣.٤	١٥	٣٧.٥	٢٤	٢٠.٣	١٣	١٠.٩	٧	٧.٨	٥	تستقطع القائدة وقتاً لكي تتحدث مع المعلمات بشكل شخصي	٤
	عالية	١.٠٧٣	٣.٦٢٩	الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتعافي العاطفي											

يتضح من الجدول السابق أن:

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتعافي العاطفي من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٦٢٩ بانحراف معياري ١.٠٧٣، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجميع العبارات جاءت متحققة بدرجة عالية، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

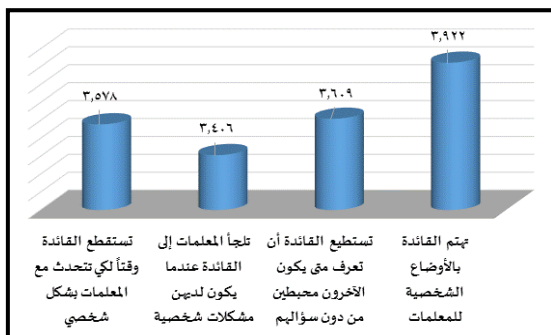
- جاءت العبارة "تهتم القائدة بالأوضاع الشخصية للمعلمات" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٢٢ بانحراف معياري قدره ٠.٩٤٨.

- جاءت العبارة "تستطيع القائدة أن تعرف متى يكون الآخرون محبطين من دون سؤالهم" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٦٠٩ بانحراف معياري قدره ٠.٩٨٦.

- جاءت العبارة "تستقطع القائدة وقتاً لكي تتحدث مع المعلمات بشكل شخصي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٥٧٨ بانحراف معياري قدره ١.١٩٣.

- جاءت العبارة "تلجأ المعلمات إلى القائدة عندما يكون لديهن مشكلات شخصية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٠٦ بانحراف معياري قدره ١.١٦٥.

ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتعافي العاطفي من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (٦): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق بالتعافي العاطفي من وجهة نظر المعلمات

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

(٣) البعد الثالث: التابعون أولاً:

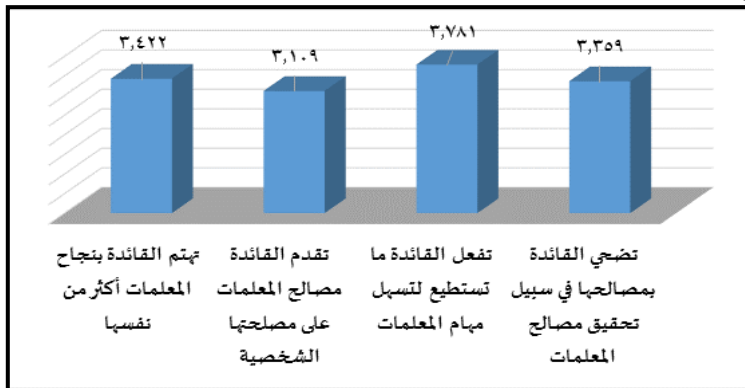
جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التابعون أولاً

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات		
				موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق			غير موافق بشدة	
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		نسبة	تكرار
٣	متوسطة	١.١١٨	٣.٣٥٩	٢٠.٣	١٣	٢١.٩	١٤	٣٤.٤	٢٢	٢٠.٣	١٣	٣.١	٢	تضحي القائد بمصالحها في سبيل تحقيق مصالح المعلمات
١	عالية	٠.٩٣٤	٣.٧٨١	٢٥.٠	١٦	٣٥.٩	٢٣	٣٢.٨	٢١	٤.٧	٣	١.٦	١	تفعل القائدة ما تستطيع لتسهل مهام المعلمات
٤	متوسطة	١.١٩٧	٣.١٠٩	١٧.٢	١١	١٨.٨	١٢	٢٨.١	١٨	٢٩.٧	١٩	٦.٣	٤	تقدم القائدة مصالح المعلمات على مصلحتها الشخصية
٢	عالية	١.١٥٢	٣.٤٢٢	٢٠.٣	١٣	٣١.٣	٢٠	٢١.٩	١٤	٢٣.٤	١٥	٣.١	٢	تهتم القائدة بنجاح المعلمات أكثر من نفسها
عالية				٣.٤١٨	الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التابعون أولاً								١.١٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن:

- درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التابعون أولاً من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٤١٨ بانحراف معياري ١.١٠٠، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجاء اثنين منها متحققة بدرجة عالية، واثنين منها متحققة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:
- جاءت العبارة "تفعل القائدة ما تستطيع لتسهل مهام المعلمات" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٨١ بانحراف معياري قدره ٠.٩٣٤.
 - جاءت العبارة "تهتم القائدة بنجاح المعلمات أكثر من نفسها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٤٢٢ بانحراف معياري قدره ١.١٥٢.
 - جاءت العبارة "تضحي القائدة بمصالحها في سبيل تحقيق مصالح المعلمات" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٣٥٩ بانحراف معياري قدره ١.١١٨.

- جاءت العبارة "تقدم القائدة مصالح المعلمات على مصحتها الشخصية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.١٠٩ بانحراف معياري قدره ١.١٩٧. ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعدها التابعون أولاً من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (٧): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعدها التابعون أولاً من وجهة نظر المعلمات
(٤) البعد الرابع: السلوك الأخلاقي:

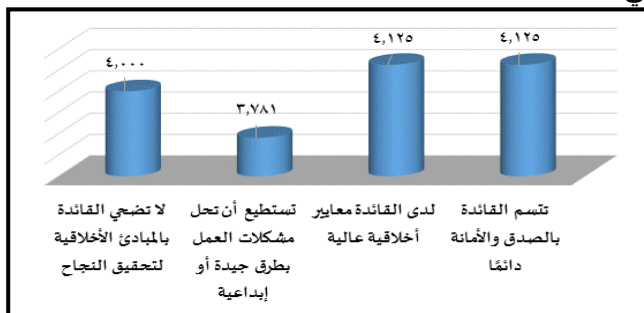
جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعدها السلوك الأخلاقي

م	العبارات	الاستجابة									
		غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١	تتسم القائدة بالصدق والأمانة دائماً	١	١.٦	٤	٦.٣	٨	١٢.٥	٢٤	٣٧.٥	٢٧	٤٢.٢
٢	لدى القائدة معايير أخلاقية عالية	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٣	٨	١٢.٥	٢٨	٤٣.٨	٢٤	٣٧.٥
٣	تستطيع أن تحل مشكلات العمل بطرق جيدة أو إبداعية	٠.٠	٠.٠	٦	٩.٤	٢١	٣٢.٨	١٨	٢٨.١	١٩	٢٩.٧
٤	لا تضحى القائدة بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق النجاح	١	١.٦	٥	٧.٨	١١	١٧.٢	٢٣	٣٥.٩	٢٤	٣٧.٥
	الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعدها السلوك الأخلاقي	٠.٩٥٦		٤.٠٠٨		٤.١٢٥		٤.١٢٥		٠.٩٦٨	

يتضح من الجدول السابق أن:

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٤.٠٠٨ بانحراف معياري ٠.٩٥٦، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجاء جميع العبارات متحققة بدرجة عالية، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "لدى القائدة معايير أخلاقية عالية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٢٥ بانحراف معياري قدره ٠.٨٦٤.
 - جاءت العبارة "نتسم القائدة بالصدق والأمانة دائمًا" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٢٥ بانحراف معياري قدره ٠.٩٦٨.
 - جاءت العبارة "لا تضحي القائدة بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق النجاح" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٠٠ بانحراف معياري قدره ١.٠٠٨.
 - جاءت العبارة "تستطيع أن تحل مشكلات العمل بطرق جيدة أو إبداعية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٨١ بانحراف معياري قدره ٠.٩٨٣.
- ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (٨): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمات

(٥) البعد الخامس: التمكين:

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التمكين

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق				غير موافق بشدة	
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			نسبة	تكرار
١	عالية	٠.٨٠٥	٤.٠٤٧	٢٩.٧	١٩	٤٨.٤	٣١	٢٠.٣	١٣	٠.٠	٠.٠	١.٦	١	تعطي القائدة المعلمات مسئولية اتخاذ القرار في أعمالهن	١
٢	عالية	٠.٧٩٦	٤.٠٣١	٣١.٣	٢٠	٤٢.٢	٢٧	٢٥.٠	١٦	١.٦	١	٠.٠	٠.٠	تشجع المعلمات على اتخاذ القرارات المهمة بأنفسهن لحل المشكلات في العمل	٢
٣	عالية	٠.٧٧٩	٣.٨٩١	٢٣.٤	١٥	٤٣.٨	٢٨	٣١.٣	٢٠	١.٦	١	٠.٠	٠.٠	تعطي القائدة المعلمات الحرية للتعامل مع الأوضاع الصعبة بالأسلوب الذي يرنه مناسباً	٣
٤	متوسطة	١.١١١	٣.١٤١	١٢.٥	٨	٢٩.٧	١٩	١٨.٨	١٢	٣٧.٥	٢٤	١.٦	١	ليس من الضروري الرجوع إلى القائدة عند حاجة المعلمات اتخاذ قرارات مهمة في العمل	٤
عالية		٠.٨٧٣	٣.٧٧٧	الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التمكين											

يتضح من الجدول السابق أن:

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التمكين من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٧٧٧ بانحراف معياري ٠.٨٧٣، أما بشأن

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

العبارات الفرعية في هذا البعد، فجاء جميع العبارات متحققة بدرجة عالية، ما عدا عبارة واحدة فقط جاءت متحققة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

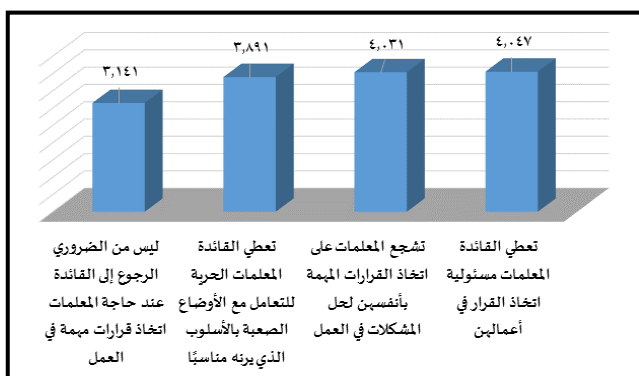
- جاءت العبارة "تعطي القائدة المعلمات مسؤولية اتخاذ القرار في أعمالهن" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٤٧ بانحراف معياري قدره ٠.٨٠٥.

- جاءت العبارة "تشجع المعلمات على اتخاذ القرارات المهمة بأنفسهن لحل المشكلات في العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٣١ بانحراف معياري قدره ٠.٧٩٦.

- جاءت العبارة "تعطي القائدة المعلمات الحرية للتعامل مع الأوضاع الصعبة بالأسلوب الذي يرنه مناسباً" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٨٩١ بانحراف معياري قدره ٠.٧٧٩.

- جاءت العبارة "ليس من الضروري الرجوع إلى القائدة عند حاجة المعلمات اتخاذ قرارات مهمة في العمل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.١٤١ بانحراف معياري قدره ١.١١١.

ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التمكين من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (٩): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد التمكين من وجهة نظر المعلمات

(٦) البعد السادس: مساعدة التابعين على التطوير والنجاح:

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد مساعدة التابعين على التطوير والنجاح

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	لدى القائدة الرغبة والحماس بأن تحقق المعلمات أهدافهن العملية	٠.٠	٠.٠	٢	٣.١	٩	١٤.١	٢٨	٤٣.٨	٢٥	٣٩.١	٤.١٨٨	٠.٧٩٤	عالية	١
٢	تقدم المعلمات الخبرات العملية التي تمكنهن من تطوير مهارتهن	٠.٠	٠.٠	٥	٧.٨	١٥	٢٣.٤	٢١	٣٢.٨	٢٣	٣٥.٩	٣.٩٦٩	٠.٩٥٩	عالية	٤
٣	تعطي القائدة أهمية لما يتعلق بالتطوير المهني للمعلمات	٠.٠	٠.٠	٢	٣.١	١٦	٢٥.٠	٢٥	٣٩.١	٢١	٣٢.٨	٤.٠١٦	٠.٨٤٥	عالية	٢
٤	تعمل القائدة على بناء ثقافة التميز لدى المعلمات	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٢١	٣٢.٨	٢٢	٣٤.٤	٢١	٣٢.٨	٤.٠٠٠	٠.٨١٦	عالية	٣
الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد مساعدة التابعين على التطوير والنجاح		٤.٠٤٣	٠.٨٥٤	عالية											

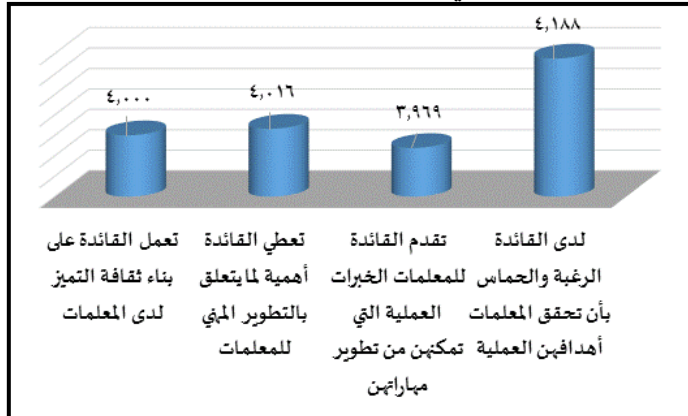
يتضح من الجدول السابق أن:

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد مساعدة التابعين على التطوير والنجاح من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٤.٠٤٣ بانحراف معياري ٠.٨٥٤، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجاء جميع العبارات متحققة بدرجة عالية، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "لدى القائدة الرغبة والحماس بأن تحقق المعلمات أهدافهن العملية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٨٨ بانحراف معياري قدره ٠.٧٩٤.
- جاءت العبارة "تعطي القائدة أهمية لما يتعلق بالتطوير المهني للمعلمات" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠١٦ بانحراف معياري قدره ٠.٨٤٥.

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

- جاءت العبارة "تعمل القائدة على بناء ثقافة التميز لدى المعلمات" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٠٠ بانحراف معياري قدره ٠.٨١٦.
 - جاءت العبارة "تقدم القائدة للمعلمات الخبرات العملية التي تمكنهن من تطوير مهارتهن" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٦٩ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٩.
- ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد مساعدة التابعين على التطوير والنجاح من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (١٠): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد مساعدة التابعين على التطوير والنجاح من وجهة نظر المعلمات

(٧) البعد السابع: خلق قيمة للمجتمع:

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد خلق قيمة للمجتمع.

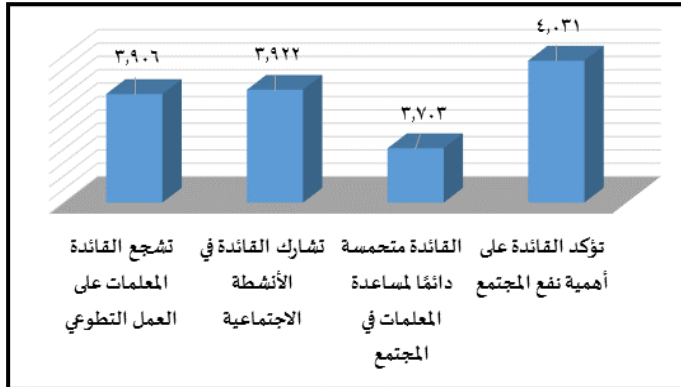
الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة										
				غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		
				تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
١	عالية	٠.٧٧٦	٤.٠٣١	٣١.٣	٢٠	٤٠.٦	٢٦	٢٨.١	١٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	تؤكد القائدة على أهمية نفع المجتمع
٤	عالية	٠.٩٧١	٣.٧٠٣	٢٥.٠	١٦	٣١.٣	٢٠	٣٢.٨	٢١	١٠.٩	٧	٠.٠	٠.٠	القائدة متحمسة دائماً لمساعدة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة										العبارات	
				موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة			
															المعلمت في المجتمع
٢	عالية	٠.٨٢٢	٣.٩٢٢	٢٥.٠	١٦	٤٦.٩	٣٠	٢٣.٤	١٥	٤.٧	٣	٠.٠	٠.٠	تشارك القادة في الأنشطة الاجتماعية	
٣	عالية	٠.٩٧١	٣.٩٠٦	٢٩.٧	١٩	٤٣.٨	٢٨	١٤.١	٩	١٢.٥	٨	٠.٠	٠.٠	تشجع القادة المعلمت على العمل التطوعي	
عالية				٠.٨٨٥	٣.٨٩١	الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد خلق قيمة للمجتمع									

يتضح من الجدول السابق أن:

- درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد خلق قيمة للمجتمع من وجهة نظر المعلمت متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣.٨٩١ بانحراف معياري ٠.٨٨٥، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد، فجاء جميع العبارات متحققة بدرجة عالية، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:
- جاءت العبارة "تؤكد القادة على أهمية نفع المجتمع" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٣١ بانحراف معياري قدره ٠.٧٧٦.
 - جاءت العبارة "تشارك القادة في الأنشطة الاجتماعية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٢٢ بانحراف معياري قدره ٠.٨٢٢.
 - جاءت العبارة "تشجع القادة المعلمت على العمل التطوعي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٠٦ بانحراف معياري قدره ٠.٩٧١.
 - جاءت العبارة "القادة متحمسة دائماً لمساعدة المعلمت في المجتمع" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٧٠٣ بانحراف معياري قدره ٠.٩٧١.
- ويمكن توضيح درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد خلق قيمة للمجتمع من وجهة نظر المعلمت من خلال الشكل التالي:

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون



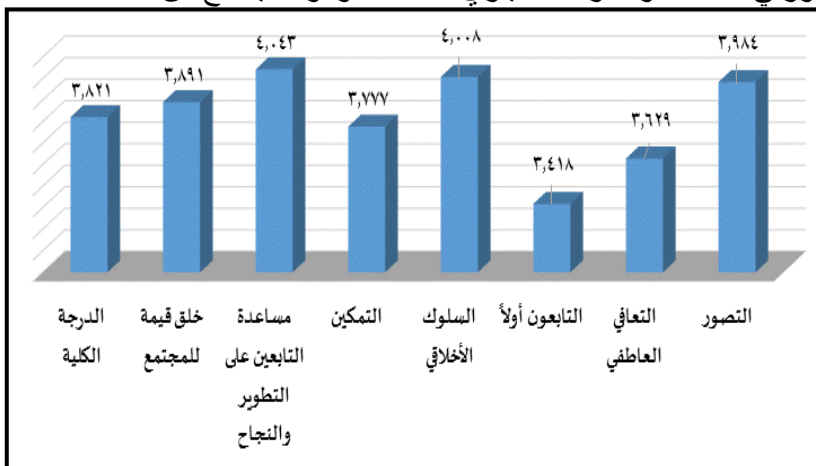
شكل (١١): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة فيما يتعلق ببعد خلق قيمة للمجتمع من وجهة نظر المعلمات ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول والمتعلق بدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٤): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة
٣	عالية	٠.٩٠٦	٣.٩٨٤	التصور
٦	عالية	١.٠٧٣	٣.٦٢٩	التعافي العاطفي
٧	عالية	١.١٠٠	٣.٤١٨	التابعون أولاً
٢	عالية	٠.٩٥٦	٤.٠٠٨	السلوك الأخلاقي
٥	عالية	٠.٨٧٣	٣.٧٧٧	التمكين
١	عالية	٠.٨٥٤	٤.٠٤٣	مساعدة التابعين على التطوير والنجاح
٤	عالية	٠.٨٨٥	٣.٨٩١	خلق قيمة للمجتمع
	عالية	٠.٩٥٠	٣.٨٢١	الدرجة الكلية

من الجدول السابق يتضح أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على الاستبانة ٣.٨٢١ بانحراف معياري ٠.٩٥٠، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة عالية، وكان أعلى الأبعاد تحققاً من حيث درجة التوافر هو بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح بمتوسط وزني ٤.٠٤٣ وانحراف معياري ٠.٨٥٤، يليه في الترتيب الثاني بعد السلوك الأخلاقي بمتوسط وزني ٤.٠٠٨ وانحراف معياري ٠.٩٥٦، يليه في الترتيب الثالث بعد التصور بمتوسط وزني ٣.٩٨٤ وانحراف معياري ٠.٩٠٦، يليه في الترتيب الرابع بعد خلق قيمة للمجتمع بمتوسط وزني ٣.٨٩١

وانحراف معياري ٠.٨٨٥، وفي الترتيب الخامس جاء بعد التمكين بمتوسط وزني ٣.٧٧٧ وانحراف معياري ٠.٨٧٣، وفي الترتيب السادس جاء بعد التعافي العاطفي بمتوسط وزني ٣.٦٢٩ وانحراف معياري ١.٠٧٣، وفي الترتيب السابع والأخير جاء بعد التابعون أولاً بمتوسط وزني ٣.٤١٨ وانحراف معياري ١.١٠٠، وهو ما يتضح من خلال الشكل التالي:



شكل (١٢): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر)، وتم في البداية التأكد من شرط تجانس التباين باستخدام اختبار ليفين *Levene Test for Homogeneity of Variances* لتجانس التباين في كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة حيث يعد شرط تجانس التباين أهم شروط استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين كما هي موضحة بالجدول التالي:

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

جدول (١٥): نتائج اختبار ليفين Levene لتجانس التباين بالنسبة للقيادة الخادمة وأبعادها الفرعية (درجات الحرية ٣، ٦٠)

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة	قيمة اختبار ليفين	مستوى الدلالة
التصور	٢.٣٦٧	٠.٠٦٥ غير دالة
التعافي العاطفي	٠.٠٤٥	٠.٩٨٧ غير دالة
التابعون أولاً	١.٢١٤	٠.٣١٢ غير دالة
السلوك الأخلاقي	٢.٣٩٧	٠.٠٦٢ غير دالة
التمكين	٠.٤٧٩	٠.٦٩٨ غير دالة
مساعدة التابعين على التطوير والنجاح	٠.٣٥٠	٠.٧٩٩ غير دالة
خلق قيمة للمجتمع	٠.٤٦١	٠.٧١١ غير دالة
الدرجة الكلية	١.١٤٥	٠.٣٣٨ غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم اختبار ليفين لتجانس التباين كانت غير دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد تجانس التباين بين المجموعات المختلفة في سنوات الخبرة في القيادة الخادمة وأبعادها الفرعية، وهو ما يؤكد صلاحية استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه في الكشف عن دلالة تأثير سنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر القيادة الخادمة وأبعادها الفرعية، ووفقاً لذلك كانت النتائج كما هو موضح في التالي:

جدول (١٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة								درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة
من ١٥ فأكثر		من ١٠-١٥		من ٥-١٠		أقل من ٥		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٣.٩٤٤	١٥.٤٢٩	٢.٤٦٦	١٥.٩١٧	٢.٨٠٠	١٦.١٢٥	٢.٦٠١	١٦.٨١٨	التصور
٣.٩٣٠	١٤.٣٨١	٣.٧٠٦	١٣.٩١٧	٣.٥٤٣	١٥.٣٧٥	٣.٦٩٨	١٥.٤٥٥	التعافي العاطفي
٤.٣٠١	١٣.٠٠٠	٣.٢٦٨	١٣.٣٧٥	٣.٩١٩	١٤.٧٥٠	٤.٢٨٥	١٤.٨١٨	التابعون أولاً
٤.٣٧٤	١٥.٣٣٣	٢.٥٥٢	١٥.٥٨٣	٢.١٢١	١٧.٧٥٠	٢.٧٠٠	١٧.٠٩١	السلوك الأخلاقي
٢.٥٩٩	١٤.٤٢٩	٣.٠٦٠	١٤.٦٦٧	٢.٢٣٢	١٦.٨٧٥	٢.٨٧٩	١٦.٠٩١	التمكين
٣.١٨٣	١٥.٣٣٣	٢.٧٦١	١٦.١٦٧	٢.٧٢٢	١٦.٦٢٥	٢.٦٢٢	١٧.٤٥٥	مساعدة التابعين على التطوير

المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، مج (٧) - ع (٣١) يناير ٢٠٢٣م

سنوات الخبرة								درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة
من ١٥ فأكثر		من ١٠-١٥		من ٥-١٠		أقل من ٥		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
								والنجاح
٣.٣١٧	١٥.٠٠٠	٣.٠٨٨	١٥.١٦٧	٣.٠٩١	١٦.١٢٥	٢.٦٢٥	١٧.٠٩١	خلق قيمة للمجتمع
٢٣.٧٠٦	١٠٢.٩٠٥	١٧.٤٨٥	١٠٤.٧٩٢	١٨.١٣٤	١١٣.٦٢٥	١٩.٣٢٣	١١٤.٨١٨	الدرجة الكلية

جدول (١٧): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة باختلاف سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة
٠.٦٨٥ غير دالة	٠.٤٩٧	٤.٧٥٤	٣	١٤.٢٦٢	بين المجموعات	التصور
		٩.٥٥٨	٦٠	٥٧٣.٤٨٨	داخل المجموعات	
			٦٣	٥٨٧.٧٥٠	الكلية	
٠.٦٣١ غير دالة	٠.٥٧٩	٨.١٩٩	٣	٢٤.٥٩٦	بين المجموعات	التعافي العاطفي
		١٤.١٥٦	٦٠	٨٤٩.٣٨٨	داخل المجموعات	
			٦٣	٨٧٣.٩٨٤	الكلية	
٠.٥١٠ غير دالة	٠.٧٨٠	١١.٧٨٣	٣	٣٥.٣٤٨	بين المجموعات	التابعون أولاً
		١٥.١١٣	٦٠	٩٠٦.٧٦١	داخل المجموعات	
			٦٣	٩٤٢.١٠٩	الكلية	
٠.١٩٨ غير دالة	١.٦٠٢	١٧.٠٠٩	٣	٥١.٠٢٨	بين المجموعات	السلوك الأخلاقي
		١٠.٦١٥	٦٠	٦٣٦.٩٠٩	داخل المجموعات	
			٦٣	٦٨٧.٩٣٨	الكلية	
٠.١٠٥ غير دالة	٢.١٣٤	١٦.٦٥٨	٣	٤٩.٩٧٤	بين المجموعات	التمكين
		٧.٨٠٤	٦٠	٤٦٨.٢٦٠	داخل المجموعات	
			٦٣	٥١٨.٢٣٤	الكلية	
٠.٢٥٦ غير دالة	١.٣٨٤	١١.٥٠٢	٣	٣٤.٥٠٧	بين المجموعات	مساعدة التابعين على التطوير والنجاح
		٨.٣١٠	٦٠	٤٩٨.٦٠٢	داخل المجموعات	
			٦٣	٥٣٣.١٠٩	الكلية	
٠.٢٦٩ غير دالة	١.٣٤٣	١٢.٨٧٨	٣	٣٨.٦٣٣	بين المجموعات	خلق قيمة للمجتمع
		٩.٥٨٥	٦٠	٥٧٥.١١٧	داخل المجموعات	
			٦٣	٦١٣.٧٥٠	الكلية	
٠.٣٠٧ غير دالة	١.٢٢٨	٤٩٧.٥٧٤	٣	١٤٩٢.٧٢١	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٤٠٥.١٢١	٦٠	٢٤٣٠٧.٢٧٩	داخل المجموعات	
			٦٣	٢٥٨٠٠.٠٠٠	الكلية	

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

يتضح من الجدول السابق أنه:
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة تعزى لمتغير التخصص العلمي؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة والراجعة لاختلاف التخصص العلمي (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (١٨):

جدول (١٨): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة باختلاف التخصص العلمي (درجات الحرية = ٦٢)

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة	التخصص العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التصور	علوم إنسانية	١٥.٦٩٢	٣.٠٤٥	٠.٨٠٠	٠.٤٢٧ غير دالة
	علوم طبيعية	١٦.٣٢٠	٣.٠٩٢		
التعافي العاطفي	علوم إنسانية	١٤.١٢٨	٣.٧٦٤	١.٠٤٠	٠.٣٠٢ غير دالة
	علوم طبيعية	١٥.١٢٠	٣.٦٥٥		
التابعون أولاً	علوم إنسانية	١٣.٤٦٢	٣.٩٢٦	٠.٥٤٠	٠.٥٩١ غير دالة
	علوم طبيعية	١٤.٠٠٠	٣.٨٣٠		
السلوك الأخلاقي	علوم إنسانية	١٥.٩٧٤	٣.٢٦٥	٠.١٧١	٠.٨٦٥ غير دالة
	علوم طبيعية	١٦.١٢٠	٣.٤٣٢		
التمكين	علوم إنسانية	١٤.٩٧٤	٣.٠٥٦	٠.٤٦٧	٠.٦٤٢ غير دالة
	علوم طبيعية	١٥.٣٢٠	٢.٥٩٤		
مساعدة التابعين على التطوير والنجاح	علوم إنسانية	١٦.١٧٩	٢.٩٠١	٠.٠٢٦	٠.٩٧٩ غير دالة
	علوم طبيعية	١٦.١٦٠	٢.٩٨٢		
خلق قيمة للمجتمع	علوم إنسانية	١٥.٣٥٩	٣.٢٠٨	٠.٦٤٩	٠.٥١٩ غير دالة
	علوم طبيعية	١٥.٨٨٠	٣.٠١٨		

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص العلمي	درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة
٠.٥٤٨ غير دالة	٠.٦٠٥	٢٠.٥٠٠	١٠٥.٧٦٩	علوم إنسانية	الدرجة الكلية
		٢٠.٠٨٣	١٠٨.٩٢٠	علوم طبيعية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بنات بمدينة بريدة ترجع لاختلاف التخصص العلمي.

ما التوصيات المقترحة لتطوير تطبيق القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإن يقترح عدة إجراءات من خلال الأدب لنظري للبحث والدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج تتلخص في الإجراءات التالية:

١. استحداث برامج تدريبية على أنماط القيادة عموماً والقيادة الخادمة خصوصاً
٢. التشجيع على عمل أبحاث ودراسات مستفيضة في القيادة الخادمة.
٣. افتتاح إدارات شورية للمعلمين تتيح لهم إبداء وجهة نظرهم في أي قرار يصدر وكذلك المساهمة في صنع القرارات.

توصيات البحث: في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ تم التوصل إلى التوصيات التالية التي قد تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ببريدة:

إحداث التحول نحو خدمة المجتمع عامة وخدمة المعلمات خاصة وتحقيق أهداف الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم وبالتالي تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

١- فيما يخص القيادة الخادمة :

- إعداد استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الخادمة.
- استحداث برامج تدريبية على أنماط القيادة عموماً والقيادة الخادمة خصوصاً.
- تعديل آلية التقييم السنوي للقائدات بما يوائم تطبيق خصائص القيادة الخادمة.
- التشجيع على عمل أبحاث ودراسات مستفيضة في القيادة الخادمة.
- إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لحفظ الإنجازات البحثية للقادة على مستوى المملكة متاحة لمؤسسات المجتمع المختلفة .

- رصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة قيادية في القيادة الخادمة.

٢- فيما يخص قائدات المدارس:

- منح أوسمة فخرية للقائدات المطبقات لخصائص القيادة الخادمة.
- تطوير مهارات القائدات والمعلمات فيما يخص الاستماع والإقناع وكذلك الخدمات التطوعية .

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

- عقد لقاءات دورية وزيارات متبادلة بين قائدات المدارس فري الأخرى والاطلاع على ما يخص تطبيق القيادة الخادمة.
 - رفع مستوى وعي القائدات بأهمية القيادة الخادمة في مجال التعليم .
 - تقديم دورات تدريبية للقائدات حول القيادة الخادمة .
 - تحديد ساعات إلزامية سنوية للمشرف التربوي لتقديم مبادرة خدمية للمعلمين .
 - تحديد عدد الساعات المخصصة للخدمات الاستشارية للمعلمين.
- ٣- فيما يخص المعلمات:**
- تخصيص زيارات خاصة لمعلمات يعانن من إيداء نفسي أو انفعالي والوقوف على حالتهم .
 - افتتاح إدارات شورية للمعلمات تتيح لهن إبداء وجهة نظرهن في أي قرار يصدر وكذلك المساهمة في صنع القرارات.
 - تهيئة التعلم والتدريب عن بعد واعتماد شهاداته وإتاحته للمعلمات في أي وقت حتى يسهل عليهن النمو المهني .
 - عقد لقاءات تعريفية عن بعد للمستفيدات من المعلمات والراغبات في الاستشارات والدعم النفسي .
 - تخصيص حلقات نقاش (منتديات) خارج وقت الدوام الرسمي بين القائدات والمعلمات.

المراجع العربية:

- إبراهيم، منى بنت عمر (٢٠١٣)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة العامة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- إبراهيم، حسام السيد، واليوسعيدي، خميس (٢٠١٦). "معوقات التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية بسلطنة عمان"، المؤتمر التربوي الدولي الأول بعنوان المعلم وعنصر المعرفة: الفرص والتحديات، معلم متجدد لعالم متغير، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية- أبها- جامعة الملك خالد - كلية التربية ٢٩-٣٠/٢٢/٣٠م، ص ص ٢١١- ٢٥٦.
- إبراهيم، حسام الدين السيد (٢٠١٨). "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مجلد (٤)، ص ص ١٣٦-١٣٩، مصر.
- إبراهيم، الاء حسن (٢٠١٩). "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- إبراهيم، حسام الدين (٢٠١٨). "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مصر، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص ١٣٦- ١٥٩.
- أبو الغنم، علاء عادل شريف (٢٠١٩). "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين". درجة الماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو يوسف، سناء جميل (٢٠٢٠). "درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو شريخ، أسهمان رفيق (٢٠١٩). "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بدر، عبد الله بن طالب (٢٠١٨). "درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين". مجلة التربية بأسبوط، مصر، مجلد (٣٤)، عدد (٤). ص ص ٥٠٥- ٥٢٩.

درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية... أماني الحسون

- الجديبي، رأفت محمد (٢٠٢٠). "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠"، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، عدد (٤٠)، ص ص ١٠-٥٠.
- الحو، علي عمر (٢٠٢٠). "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد (٤)، عدد (٤١)، ص ص ١-٢٧.
- الزهراني، إبراهيم حنش (٢٠١٨). "قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية: جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً"، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية- جامعة الزقازيق*، مجلد (١)، عدد (٩٩)، كلية التربية، جامعة القصيم، ص ص ٢٢٦-٣٢٩.
- الرويلي، سمية نايف (٢٠١٩). "العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- السعدان، حصة سعود (٢٠١٦). "واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الشمري، راضي التركي (٢٠١٩). "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد (٣)، عدد (٨)، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، ص ص ١-١٩.
- عيسى، يحيى علي (٢٠٢٠). "واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- عبد، باسم نور (٢٠١٩). "القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية، دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- عبد الرحمن، طارق، وحربي، مريم (٢٠١٥). "ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية"، بحوث ودراسات علمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأزهر، مصر.
- العسيري، حسن محمد (٢٠١٩). "دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة الدولية المتخصصة*، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ص ١٣٧-١٥٠.

العودة، إبراهيم بن سليمان (٢٠١٨). "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مجلد (٧)، العدد (١٠)، ص ١-٢٦.

الغامدي، بندر (٢٠١٤). "درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف". رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

معشر، فاتن سعيد (٢٠١٤). "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠). "آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، *المجلة التربوية*، المملكة العربية السعودية، العدد (٨٧)، ص ٤٦٣-٤٩٢.

المراجع الأجنبية:

- Ancilla David C. Stauffer, (2020) *Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership*: 47- College Delois L. Maxwell St. Thomas University Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 17(1) 2020
- Greenleaf, R.K. (2015). *Servant-leaders*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gaskova.Jana, (2020) *Servant leadership and its relation to work performance: University of Economics, Prague, Faculty of Business Administration, Department of Managerial Psychology and Sociology*, nám. W. Churchill 1938/4, 130 67, Praha 3 – Zizkov, Czech.
- Hashim Muhammad, (2020) *Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians: Government College of Management Sciences, Peshawar Pakistan*. Gujranwala. International Journal of Early Childhood Special Education.
- Khattak Mohammad Nisar and Peter O'Connor qut, (2020) *the interplay between servant leadership and organizational politics*: Business School, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.

- Purkey, W.W & Siegel, B.L (2002). *Becoming an invitational leader, A new approach to professional and personal success*. Atlanta, GA: Humanics Trade Group.
- Reed. W. Hayden, (2011). *Greenleaf's ' Best Test ' of Servant Leadership: A Multilevel Analysis Un Published Desperation Doctoral*, The Graduate College at the University of Nebraska, USA.
- Spears, L.C (2003). *The understanding and practice of servant leadership*. The International Journal of Servant & Leadership, 7(1), 29-46.