



القيادة الخادمة لدى قادة المدارس السعودية (مراجعة أدبيات)

د. سعود غسان البشر
قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: salbsheer@KSU.EDU.SA

أ. أحمد سعد الغامدي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ. فيصل فهد سلوم
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ. سلطان سعيد الزهراني
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف واقع ممارسة الإدارات المدرسية في المملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الخادمة من خلال مراجعة الأدبيات، وقد وضع الباحثون بعض المعايير لاختيار الأدبيات، وقد تم اختيار 17 مقالة علمية نُشرت في مجلات علمية محكمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وهي عن واقع ممارسة القيادة الخادمة من قِبَل قادة المدارس السعودية، وكذلك اكتشاف درجة ممارسة القيادة الخادمة في تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، وهي: أن جميع الدراسات المنشورة عن القيادة الخادمة في المدارس السعودية هي دراسات كميّة، وتعتمد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات، ومعظم الدراسات كانت دراسات ارتباطية، ولا يُوجد دراسات نوعية تعتمد على المقابلات، أيضاً كانت أول دراسة منشورة عن القيادة الخادمة في المدارس السعودية في عام 2016 م. واكتشفت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس السعودية مرتفعة بشكل عام، فقد وجدت 13 دراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس كانت بدرجة مرتفعة، بينما كانت الدرجة متوسطة في أربع دراسات، وقد قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، نظرية القيادة الخادمة، مديري المدارس، قادة المدارس، إدارة تربوية.



Servant Leadership among Saudi School Leaders (A literature review)

Dr. Saud Ghassan Al-Bishr

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

Ahmed Saad Al-Ghamdi

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Faisal Fahd Salloum

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Sultan Saeed Al Zahrani

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aims to identify the reality of the practice of school administrations in the Kingdom of Saudi Arabia regarding the dimensions of servant leadership through a review of the literature. Several scientific articles published in peer-reviewed scientific journals were selected to answer the study's questions, which are about the reality of servant leadership practice by Saudi school leaders, as well as discovering the degree of servant leadership practice in those schools. The study reached several conclusions. The study discovered that the degree of practicing servant leadership among Saudi school leaders is generally high. Most studies found that the degree of practice by school leaders was high, while the degree was moderate in four studies. The study presented several recommendations for future studies.

Keywords: servant leadership, servant leadership theory, school principals, school leaders, educational administration.



المقدمة:

تلعب القيادة دوراً مصيرياً في نجاح المنظمات، فالكثير من الشركات والمؤسسات حققت نجاحات غير مسبوقة بسبب تواجد قائد يتمتع بالخبرات والمهارات والكاريزما، والعكس صحيح كذلك، لذلك تحرص المنظمات على اختيار القادة بعناية شديدة، كما تحرص على تبني أساليب وفلسفات قيادية من شأنها رفع فاعلية المنظمة، ومن المبادئ القيادية التي أثبتت فعاليتها هي القيادة الخادمة، وتعتبر القيادة الخادمة كممارسة قديمة ومتأصلة في كل المجتمعات القديمة والحديثة، وتحث عليها الأديان بما فيها الدين الإسلامي الحديث، لكن ظهور القيادة الخادمة كمصطلح ومدخل في القيادة كان على يد المفكر الأمريكي روبرت جرين ليف المولود عام 1904م في مدينة تيرهوت في ولاية إنديانا، وهي المدينة التي تُشتهر بوجود جامعة إنديانا الحكومية، وفي عام 1970م وبعد خبرة كبيرة في العمل القيادي والتدريس والتدريب في عدد من المنظمات نشر روبرت كتاباً عن القائد كخادم، وهو مصطلح غير شائع في ذلك الوقت، حيث جرت العادة أن المتبوعين هم من يخدمون القائد وليس العكس. ويؤصل أستاذ القيادة في جامعة غرب ميشيغان بيتر نورث هاوس أن القيادة الخادمة ظلت لمدة 30 عاماً في طور فلسفي حتى بداية القرن الحادي والعشرين، حيث أجرى عدد من الباحثين دراسات علمية عن القيادة الخادمة، وتم تحديد بعض الأبعاد والمعايير الواضحة لها، وقد تحولت القيادة الخادمة إلى نظرية قيادية بعد ذلك، وتم تجربتها وممارستها في كثير من المنظمات، وبما فيها المنظمات التعليمية (Greenleaf, 2002; Northouse, 2021) وقد وجدت الكثير من الأبحاث الغربية أن القيادة الخادمة لها آثار إيجابية على جوانب كثيرة متعلقة في المدارس والمستفيدين منها، سواء من الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور والمجتمع، وقد وجدت دراسات عديدة في كثير من الدول علاقات ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وموضوعات متعلقة بالتحصيل الدراسي، والدافعية للطلاب والمعلمين، والرضا الوظيفي للمعلمين، وانخفاض التنمر والمشكلات السلوكية (Black, 2008; Brewer, 2010; Herndon, 2007 Patterson).

وقد قام العديد من الباحثين في الدول العربية بإجراء دراسات علمية حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس، أغلب الظن أن دراسة (القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يُدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية) والتي أجراها ثلاثة من الباحثين من المملكة الأردنية الهاشمية، وهم أبو تينة وخصاونة والطحائنة، والتي نُشرت في مجلة العلوم التربوية والنفسية التابعة لجامعة البحرين عام 2007م هي أول دراسة عربية محكمة عن القيادة الخادمة بشكل عام، وأول دراسة عربية حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية على الإطلاق. وقد تأخرت الدراسات التي تتناول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس السعودية قليلاً، وكانت أول دراسة عن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس السعودية هي دراسة الباحث الدكتور عبد الله التمام، أستاذ الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وقد نُشرت عام 2016م في مجلة العلوم التربوية التابعة لجامعة القاهرة، وقد حملت الدراسة عنوان: (واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية).

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد أو تعاريف محددة للقيادة الخادمة، فعلى سبيل المثال وضع رسل وستون (2002) تسعة أبعاد للقيادة الخادمة، هي: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين، كما اعتمد نموذج باترسون (2003) على سبعة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: الحب، والتضحية، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة. وهناك عدة تعاريف للقيادة الخادمة، لكنها تدور حول نقطتين أساسيتين، هما: الإيثار وتقديم مصلحة الأتباع، ومراعاة مصلحة المنظمة والمجتمع (نورث هاوس، 2018:الراجحي، 2021). وقد عرّف التمام القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: إيثار القائد الآخرين على نفسه، وتواضعه معهم، وتمكينهم والأخذ بيدهم ومساندتهم بمختلف الوسائل والأساليب، والوقوف معهم بكل شجاعة؛ لرفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم وإنتاجيتهم؛ ليكونوا قادرين على تقديم الخدمة المنوطة بهم، وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها (2016، ص 260). كما عرّف البشر القيادة الخادمة (2023) بأنها: نهج قيادة شمولي يُشرك المرؤوسين ويمكنهم من الاستفادة القصوى من إمكانياتهم وقدراتهم، ومنحهم فرص تنمية مهاراتهم من خلال تمكينهم، وجعل مصلحة المرؤوسين أولاً في ظل مراعاة مصلحة المنظمة (2023). وقد عرّف العوفي (2022) القيادة الخادمة بأنها: نمط يتبعه القائد لتلبية احتياجات المرؤوسين والاهتمام بهم ومشاركتهم القرارات والتعاون المشترك بينهم؛ مما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.



قضية الدراسة وأهدافها:

تهدف الدراسة إلى تعرّف واقع ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس السعودية للقيادة الخادمة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة المنشورة في قواعد المعلومات العربية المدرجة في قواعد محرك البحث التابع لدار المنظومة ومحرك جوجل الباحث العلمي، وذلك منذ عام 1990م وحتى عام 2023 للميلاد. ولم يجد الباحث دراسات للقيادة الخادمة مطبقة في السعودية قبل 2014م، حيث أجريت أول دراسة عن القيادة الخادمة، والتي كانت بعنوان: (الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض)، وقد أجراها الباحث عطية عبد الرحمن. أمّا عن الدراسات التي تُعنى بها هذه المقالة، وهي حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس السعودية، فلم يجد الباحثون أي دراسة منشورة قبل عام 2016م، حيث كانت أولى الدراسات في هذا الشأن هي دراسة عبد الله التمام. وقد تم وضع معايير محدّدة لاختيار هذه الدراسات، وهي:

- أن تكون مقالة علمية منشورة في مجلة علمية محكمة ومصنفة.
- أن يكون موضوع أو عنوان الدراسة عن ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة.
- أن تكون الدراسة منشورة قبل نهاية عام 2023 م.
- أن يكون مجتمع الدراسة المعلمين وقادة المدارس السعودية.

وقد تم العثور على 17 دراسة مطابقة للمعايير المذكورة.

أسئلة الدراسة:

- ما واقع ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية؟
- ما درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية؟

وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرّف الأدبيات المنشورة حول القيادة الخادمة في المدارس السعودية.
- تعرّف درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس في المملكة العربية السعودية.
- تعرّف المنهجيات المستخدمة في الأدبيات المنشورة حول القيادة الخادمة في المدارس السعودية.
- تعرّف أبعاد القيادة الخادمة التي اعتمدها الباحثون في موضوع ممارسة القيادة الخادمة في السعودية.

النتائج

إجابة السؤال الأول: - ما واقع ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم مراجعة عدد 17 من الأدبيات المنشورة في هذا الموضوع وتم تلخيص أبرز نتائجها وتم عرضها في هذا الجزء من الدراسة وتم ترتيبها بالترتيب الزمني من الأقدم للأحدث.

1. أجرى التمام (2016م) دراسة بعنوان "واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية"، وهي أول دراسة حسب علم الباحثين تدرس موضوع القيادة الخادمة في المدارس في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة في الأبعاد الآتية: المساندة، التمكين، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة. وقد طبق الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 512 معلماً كلهم من الذكور، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، ويمارس مديرو المدارس الأبعاد الآتية بدرجة مرتفعة وهي: المساندة، التسامح، تقديم الخدمة، المساءلة، التواضع، التمكين، الثقة. بينما يمارس مديرو المدارس الثانوية بعد الشجاعة بدرجة متوسطة وكان من أقل العبارات درجة هي عبارة التضحية بالمصالح الخاصة من أجل مصالح الآخرين، وقد وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لبعد القيادة الخادمة الذي يعزى إلى



الدرجة العلمية، فالمعلمين الذين لديهم درجة البكالوريوس يعتقدون أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى المديرين أعلى من أقرانهم الذين لديهم درجة الماجستير أو أعلى، ولم تجد النتائج أن لمتغير سنوات الخبرة أو التخصص تأثيراً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

2. أجرى ابن طالب (2018م) دراسة بعنوان "درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى قياس درجة مساهمة القيادة الخادمة بالأبعاد الثلاثة وهي: التمكين، الإيثار، التواضع، في تحقيق الثقة التنظيمية في أبعادها وهي: الثقة بإدارة المنظمة والثقة بزلاء العمل والثقة بالمشرفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات من المشاركين، وقد شارك في الدراسة 115 معلماً ينتمون لثماني مدارس ثانوية للبنين، ومن أبرز نتائج الدراسة أن التمكين الذي هو من أهم أبعاد القيادة الخادمة يسهم في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة حوطة بني تميم والحريق بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن بعد الإيثار وهو جزء مهم من فلسفة القيادة الخادمة يسهم بدرجة متوسطة في تحقيق القيادة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية، أيضاً كانت مساهمة التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم بدرجة متوسطة، ولم يوضح الباحث إذا كان لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين دور في تباين الاستجابات أم لا.

3. أجرى الشايح والمطيري (2019م) دراسة بعنوان "الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات"، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغ عدد أفراد العينة 264 معلمة، وقد كانت أبعاد القيادة الخادمة في أداة الدراسة هي: الدعوة إلى الإيثار، التلاؤم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الإدارة التنظيمية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك عدداً كبيراً من قائدات المدارس يمارسن مهارات القيادة الخادمة والذكاء العاطفي، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، ووجدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة قائدات المدارس للذكاء العاطفي ويرجع ذلك إلى اختلاف المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة لدى المشاركات، ووجدت الدراسة فروقاً إحصائية في ممارسة القائدات للقيادة الخادمة راجعة لاختلاف المرحلة التدريسية للمعلمات المشاركات في الدراسة.

4. نشر (آل مسلط، 2019م) دراسة بعنوان "القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أ بها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في هذا البحث وصمم استبانة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة 310 معلمين ومعلمات، وقد كانت أبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في أداة الدراسة: التصور المفاهيمي، التمكين الوظيفي، تطور ونجاح العاملين، المعالجة العاطفية، التصرف بأخلاق. وقد وجدت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد ممارسة قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أ بها للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، ويعتقد الباحث أن ثقافة القيادة الخادمة لا تزال دون المطلوب في المدارس الثانوية في مدينة أ بها، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية في مدينة أ بها ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولم يوضح الباحث إذا ما كان هناك تباين في متوسط استجابات المشاركين في الدراسة راجعة لمتغير الجنس.

5. أجرت الباحثة منال الحميدي دراسة في عام (2019م) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمات الثانوية من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 347 معلمة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد درست الباحثة القيادة الخادمة من ثمانية أبعاد هي: التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة. ومن أبرز النتائج التي توصلت



إليها الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف للقيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية، وتعزو الباحثة النتيجة إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية هذا النمط القيادي وتأثيره الإيجابي في المعلمات فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي، وقد وجدت الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة جميعها كانت بدرجة عالية باستثناء بعد الشجاعة الذي جاء بدرجة متوسطة، وتبرر الباحثة النتيجة أن حرص وتخوف قائدات المدارس من عدم اتباع الأنظمة والتعليمات الإدارية قد يعرض المديرات للمساءلة؛ لذلك تحرص المديرات على عدم مخالفة اللوائح والقوانين، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة ككل ويعزى ذلك إلى متغير المؤهل الدراسي أو الخبرة.

6. درست الجهني (2019م) مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة 246 معلمة، وقد اهتمت الجهني بدراسة القيادة الخادمة من ستة أبعاد هي: الإيثار، العلاقات الإنسانية، المسؤولية التنظيمية، تصميم خطط مقنعة، القيم الشخصية، التمكين. ووجدت النتائج أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة كانت بدرجة عالية، ووجدت الدراسة أن أبعاد القيادة الخادمة جميعها المعتمدة في الدراسة ممارسة من قائدات المدارس الثانوية بشرق الرياض بدرجة عالية باستثناء بعد تصميم خطط مقنعة حيث كانت ممارستها بدرجة متوسطة بحسب استجابات المعلمات المشاركات في الدراسة، وتعزو الباحثة النتائج إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي والمهني لقائدات المدارس الثانوية؛ مما أسهم في تفهمهن لنمط القيادة الخادمة بصورة صحيحة مما جعل المديرات يضعن مصلحة المعلمات فوق مصطلحاتهن الشخصية ويدفعن المعلمات لتحقيق طموحاتهن وأهدافهن الوظيفية، ولم توضح الدراسة إذا كانت هناك فروق في متوسط استجابات المشاركات رجوعاً لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة التدريسية.

7. أجرى العتيبي (2020م) دراسة سعت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة 718 معلماً ومعلمة، وقد اعتمد الباحث على أبعاد القيادة الخادمة الآتية: الإيثار، المعالجة العاطفية والنفسية، الحكمة، القدرات الإقناعية، الإدارة التنظيمية. وقد وجدت الدراسة أن القيادات المدرسية تمارس القيادة الخادمة بدرجة كبيرة في أبعادها الخمسة جميعها، كما كشفت النتائج أن الالتزام التنظيمي متوفر بدرجة كبيرة لدى الهيئة التدريسية في مدارس محافظة القويعة، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة لدى القيادات التربوية بمحافظة القويعة ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد وجدت الدراسة فروقاً في المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة ويعزى ذلك إلى متغير سنوات الخبرة، حيث إن المعلمين الأقل خبرة لديهم درجة أعلى من التقييمات لمحوري الدراسة وهما درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة ومحور مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات إدارة التعليم في القويعة، كما وجدت الدراسة فروقاً في متوسط الإجابات ترجع لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

8. نشر العصيمي (2020م) دراسة بعنوان "درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين"، وقد استخدم العصيمي المنهج الوصفي الارتباطي وقد صمم استبانة لجمع المعلومات من عينة مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة 191 معلماً، وقد اعتمد العصيمي على أربعة أبعاد لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة وهي: الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، الخصائص الموجهة نحو المهام، الخصائص الموجهة نحو العمليات بواقع 41 عبارة، وقد وجدت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس عالية، وقد جاء ترتيب أبعاد الخصائص الشخصية والخصائص الموجهة نحو الآخرين بدرجة عالية ثم الخصائص الموجهة نحو المهام والخصائص الموجهة نحو العمليات بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث النتائج أن قادة المدارس في مجتمع الدراسة



يمتلكون العديد من السمات الشخصية للقيادة الخادمة من أبرزها: الشجاعة، الإيثار، الصدق، التواضع، التعاطف، وحب الخير للمعلمين، وأن علاقة القادة مبنية على الثقة بالمعلمين والاستماع لهم ورعايتهم وتشجيعهم، بينما تتوسط ممارسة قادة المدارس للمهام والعمليات التعليمية، كما وجدت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كان بمستوى متوسط، ووجدت الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي، ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين في الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي ويعزى ذلك إلى التخصص.

9. أجرى الزهراني (2020م) دراسة تهدف إلى معرفة مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة سلوك القيادة الخادمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 362 معلماً جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد اعتمد الباحث على ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة هي: التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة. وقد وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للبنين لسلوك القيادة الخادمة كان بدرجة مرتفعة بصورة عامة، وقد جاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة كالآتي: المساندة، تقديم الخدمة، المساءلة، التمكين، الثقة، الشجاعة، وكانت الأبعاد السابقة في مستوى مرتفع باستثناء بعد المساندة كان بدرجة مرتفعة جداً، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة لقادة المدارس المستهدفة بالدراسة لبعدها الثقة كان بدرجة متوسطة فيما كان مستوى ممارسة التسامح منخفضاً، ويفسر الباحث وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة الخادمة يتمتع الكثير من المدارس الابتدائية في مدينة جدة بالتعاون والمصداقية في التعامل بين الهيئتين التدريسية والإدارية في المدارس، كما وجدت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظة جدة، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المشاركين في الدراسة في محور القيادة الخادمة ويعزى ذلك إلى متغير المؤهل الدراسي لصالح مؤهل البكالوريوس، ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور القيادة الخادمة ويعزى ذلك إلى التخصص الدراسي أو سنوات الخبرة.

10. أجرت الباحثة إلهام الراجحي (2021م) دراسة بعنوان "القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة"، وسعت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من 481 معلمة، وقد اعتمدت الباحثة على سبعة أبعاد للقيادة الخادمة هي: المحبة، الاهتمام بالآخرين، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، وتمكين، ووجدت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المشاركين كانت بدرجة عالية، وكانت أبعاد القيادة الخادمة السبعة جميعها المعتمدة في الدراسة مطبقة بدرجة عالية، وتعزو الراجحي النتيجة إلى طبيعة المجتمع السعودي بصورة عامة وفي مكة المكرمة بصورة خاصة حيث تتبع التعليمات الإسلامية التي تحث على محبة الآخرين والاهتمام بشؤونهم والتواضع والاحترام والثقة وخدمة الآخرين وتمكينهم من النجاح، ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة في تحديد ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

11. نشرت (السهلي، 2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة مكونة من 43 فقرة لجمع معلومات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد بلغ حجم العينة 360 معلمة وإدارية من منسوبات المدارس في حفر الباطن، وقد اعتمدت الباحثة ستة أبعاد للقيادة الخادمة هي: التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمجتمع المحلي، ووجدت الدراسة أن بُعدي التصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية من الممارسات التي تُطبَّق بدرجة مرتفعة لدى قائدات



المدارس، فيما جاءت ممارسة أبعاد الاهتمام بالمرؤوسين والمهارات المفاهيمية والتمكين والاهتمام بالمجتمع المحلي بدرجة متوسطة، وجاءت ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة بدرجة متوسطة. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المشاركات تبعاً للمسمى الوظيفي، سواء كن معلمات أو إداريات، كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمات وفقاً لمتغير المرحلة التدريسية، سواء كانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية، فيما كانت هناك فروق بين الاستجابات وفقاً لنوع المدرسة، فقد كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية، ووجدت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت بدرجة متوسطة أيضاً لدى عينة الدراسة، وكانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات.

12. قامت آل ثواب (2022) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد طوّرت الباحثة استبانة مكونة من 33 عبارة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد القيادة الخادمة هي: التمكين، المساءلة والشفافية، السمات الشخصية، وتقديم الخدمة. وقد بلغت عينة الدراسة 131 معلمة، ووجدت الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي كانت بدرجة متوسطة، وقد كانت درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد التمكين والسمات الشخصية والمساءلة والشفافية وتقديم الخدمة كلها بدرجة متوسطة، وتزو الباحثة تلك النتيجة إلى التزام مديرات المدارس بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة عن وزارة التعليم، وعدم امتلاك المديرات الوعي الكامل بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تطوير العمل التربوي والإداري، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات المشاركات لصالح المعلمات الأكثر خبرة.

13. أجرت الفيصل (2020) دراسة هدفت إلى تعرّف مستوى مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، وكذلك الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري ومديرات المدارس، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تكوّنت العينة من 83 مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل، وقد اعتمدت الباحثة ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: مهارات الاهتمام العاطفي، مهارات منح قيمة للمجتمع المحلي، المهارات العقلية، مهارات التمكين، مهارة مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور، ومهارة التصرف بأخلاق، وقد وجدت الدراسة أن مديري ومديرات المدارس لديهم مستوى عالٍ من مهارات القيادة الخادمة، كما كشفت النتائج عن امتلاك عينة الدراسة مستوى عالياً من الحكمة، كما وجدت الدراسة علاقة موجبة دالة إحصائية بين مهارات القيادة الخادمة وأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة حائل، ولم تُوضح الباحثة إذا كانت هناك فروق بين متوسطات استجابات المشاركين من عدمها تُعزى لمتغير الجنس.

14. هدفت دراسة (العوفي، 2022) إلى تعرّف دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد صمّم استبانة لجمع معلومات الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 123 معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وقد اعتمد المقياس على خمسة أبعاد للقيادة الخادمة هي: المهارات المفاهيمية، تطوير الأفراد ونموهم، التمكين، وضع المرؤوسين أولاً، والعلاقات الإنسانية. وقد وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس كانت بدرجة عالية في جميع أبعادها الخمسة، ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو سنوات الخبرة.

15. أجرت الأقزام والعدساني (2023) دراسة هدفت إلى تعرّف متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد بلغت عينة الدراسة 341 من المعلمات والمديرات، وقد اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد لمتطلبات القيادة الخادمة هي: متطلبات تفعيل بُعد المهارات المفاهيمية، و متطلبات تفعيل بُعد مساعدة



التابعين على النجاح والنمو، متطلبات تفعيل بُد التمكين، ومتطلبات تفعيل بُد الإيثار. وقد وجدت النتائج أن درجة موافقة عينة الدراسة على متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مُدبرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام جاءت بدرجة عالية، ويُفسر الباحثان النتيجة إلى وعي أفراد الدراسة بأهمية توفر مهارات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس، ولم تجد الدراسة فروقاً في متوسطات استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة الوظيفية.

16. قامت الحسون (2023) بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات"، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطوّرت استبانة لجمع المعلومات. وقد تكوّنت عينة الدراسة من 64 معلمة، واعتمدت الباحثة ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة هي: التصور، التعافي العاطفي، التابعون أولاً، السلوك الأخلاقي، التمكين، مساعدة التابعين على التطوير والنجاح، وخلق قيمة للمجتمع. ووجدت الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة عالية في جميع الأبعاد، ولم تجد نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات تبعاً لمتغيرات الخبرة والتخصّص الدراسي.

17. أجرى العجرفي (2023) دراسة تهدف إلى معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية في محافظة الدوادمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة 105 معلمين ومعلمات من معلمي المرحلة الثانوية، وقد تكوّن الشق الخاص بأبعاد القيادة الخادمة من أربعة أبعاد هي: التنظيم الإداري، التمكين، الإيثار وقبول الآخر، ووجدت النتائج أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، وكانت درجة الممارسة متوسطة في جميع الأبعاد الأربعة للقيادة الخادمة التي اعتمدها الباحث، ويُفسر الباحث النتيجة إلى الحاجة لمزيد من الوعي حول ثقافة القيادة الخادمة كأحد أنماط الإدارة الحديثة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

السؤال الثاني/ - ما درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع وتصميم جدول لعرض النتائج

الباحث وعام النشر	عنوان الدراسة	عينة الدراسة ونوع المدرسة	درجة ممارسة القيادة الخادمة
1. التمام (2016)	واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية.	512 معلماً من الذكور	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
2. ابن طالب (2018)	درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين.	115 معلماً	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
3. الشايع والمطيري (2019)	الذكاء العاطفي وعلاقتها بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.	264 معلمة	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.



درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	معلمين ومعلمات	310	القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها.	مسلم أل	4.	(2019)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلمة	347	القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.	الحميدي	5.	(2019)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلمة	246	تصوّر مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة (مدينة الرياض).	الجهني	6.	(2019)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلمًا ومعلمة	718	القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة.	العنبي	7.	(2020)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلم	191	درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين.	العصيمي	8.	(2020)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلمًا	362	سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.	الزهراني	9.	(2020)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	معلمة من المرحلة الثانوية	481	القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة.	الراجحي	10.	(2021)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	معلمة وإدارية	360	تصوّر مقترح لتنفيذ دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن.	السهلي	11.	(2021)
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	معلمة	131	واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات.	أل ثواب	12.	(2021)



13.	الفيصل (2022)	مهارات القيادة الخادمة وعلاقتها بأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية.	83 مديرًا ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
14.	العوفي (2022)	دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.	123 معلمًا بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
15.	الأقزم والعدساني (2023)	متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات.	341 من المعلمات والمديرات	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
16.	الحسون (2023)	درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.	64 معلمة	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
17.	العجرفي (2023)	تصوّر مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة.	105 معلمين ومعلمات من معلمي المرحلة الثانوية	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.

استنتاجات الدراسة:

- تُعدُّ دراسة التمام (2016) هي أوّل دراسة عن القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- جميع الدراسات عن القيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية هي دراسات كميّة، تعتمد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات.
- وجدت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قِبَل قادة المدارس السعودية بشكل عام مرتفعة، فقد كان هناك 13 دراسة وجدت أن درجة ممارسة قادة المدارس مرتفعة، وذلك مقابل 4 دراسات وجدت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، ولم يكن هناك أي دراسة وجدت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة منخفضة.

التوصيات:

- الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية؛ لما لها من آثار إيجابية على مختلف الجوانب مثل: التحصيل، والرضاء الوظيفي، والدافعية، وغيرها من الموضوعات الإيجابية.
- إنشاء مركز بحثي متخصص للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية؛ لمتابعة وتشجيع الأبحاث المتعلقة بالقيادة الخادمة، وتشجيع ممارستها.
- القيام بدراسات نوعية تعتمد على المقابلات والملاحظة في مجال القيادة الخادمة.
- القيام بمراجعة أدبيات حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية.
- القيام بمراجعة أدبيات حول ممارسة القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي السعودية والعربية.
- القيام بدراسات عن القيادة الخادمة في ظل التصوّر الإسلامي.



المراجع

1. أبو طالب، عبدالله محمد. (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 34(4)، 506-529.
2. أبو تينة، عبدالله محمد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدرها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية.
3. الأقرم، جنى بنت عبدالله بن علي، و العدساني، عبدالله بن محمد. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. مجلة كلية التربية، مج39، ع12، 268 - 292.
4. آل ثواب، صالحة مبارك محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج9، ع3، 171 - 192.
5. آل مسلط، محمد أحمد علي. (2019). القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، مج5، ع2، 51 - 75. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1284495>
6. التمام، عبدالله بن علي بن سالم. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، مج24، ع1، 255 - 309. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/777374>
7. الجهني، سارة. (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(الجزء الرابع عشر)، 175-211.
8. الحسون، أماني بنت محمد. (2023). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع31، 25 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1348388>
9. الحميدي، منال حسين حسن. (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج5، ع19، 519 - 577.
10. الراجحي، إلهام نايف. (2021). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج9، ع2، 377 - 396.
11. الزهراني، علي بن أحمد عبدالله. (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ع228، 189 - 214.
12. السهلي، نوره بتال بداح. (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، مج45، ع1، 351 - 404. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199365>
13. الشابع، علي & المطيري، عواطف. (2019). العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *International Journal of Educational Psychological Studies (EPS)*, 5(2).
14. العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج13، ع4، 1672 - 1701.
15. العجرفي، فلاح بن خلف. (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع13، 59 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361472>
16. العوفي، ماجد بن سليمان دخيل الله. (2022). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع71، 12 - 47.
17. الفيصل، غادة بنت صالح. (2022). مهارات القيادة الخادمة وعلاقتها بأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، مج88، ع4، 387 - 429.



18. نورث هاوس، بيتر. (2018) القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح المعيوف. معهد الإدارة، السعودية
19. Black, G. L. (2008). A correlational analysis of servant leadership and school climate. University of Phoenix .
20. Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
21. Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist press
22. Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia)
23. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
24. Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University