



البحث العاشر

**القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة
مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات**

إعداد:

أ. خلود بنت سليمان محمد الوقداني

ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

أ.د. وفاء عابض معيوض الجميعي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية

جامعة الطائف المملكة العربية السعودية



القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

أ. خلود بنت سليمان محمد الوقداني

ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

أ.د. وفاء عايض معبوض الجمعي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية

جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

• المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات من خلال أبعادها (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع)، والكشف من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات وفق المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات الطفولة المبكرة، والبالغ عددهم (٢٨٦) معلمة، وتمثلت الأداة في الاستبانة مكونة من (٢٩) عبارة، وزعت على خمسة أبعاد، وهي كالتالي: (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية: أن درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (عالية) وكان ترتيب الأبعاد على التوالي (السلوك الأخلاقي، المهارات الفكرية، الاهتمام بتطوير المجتمع، التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة)، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. وكان من أهم توصيات الدراسة: العمل على تعزيز الاتجاه نحو تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات مرحلة الطفولة المبكرة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، الوعي بمفهوم القيادة الخادمة لدى مديرات رياض الأطفال من خلال لقاءات تثقيفية وحوارية تنفذ مع مؤسسات تعليمية بالتعاون المشترك بين وزارة التعليم في السعودية ووزارة التعليم في دول أخرى أثبتت كفاءتها في تطوير القيادة الخادمة، دمج أبعاد القيادة الخادمة ضمن برامج إعداد القادة التربويين، خاصة في برامج التطوير المهني المستمر لمديرات الطفولة المبكرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة.

"Servant Leadership among Early Childhood Female Directors in Makkah according to Female Teachers"

Kholood Sulaiman M ALWagdany

Wafa Ayidh M ALJumayy

Abstract

The current research aims to discuss the degree of servant leadership application among early childhood female directors according to female teachers, based on its dimensions (Empowerment, Concern for School Staff, Intellectual Skills, Ethical Behavior & Interest in Community Development). It also aims to detect statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \infty$) in the degree of servant leadership among early childhood female directors from the perspective of female teachers, according to the following variables: (Academic Qualification, Years of

Experience & Courses).The research has adopted the descriptive-analytical approach to achieve the study objectives. The study sample consisted of (286) early childhood female teachers. The tool was a questionnaire consisting of (29) statements, distributed across five dimensions, as follows: (Empowerment, Concern for School Staff, Intellectual Skills, Ethical Behavior & Interest in Community Development).Findings of the Research:The degree of servant leadership application among early childhood female directors from The female teachers' perspectives was (High), and the dimensions were ranked, respectively, (Ethical Behavior, Intellectual Skills, Concern for Community Development, Empowerment & Concern for School Staff).There were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \infty$) between the average responses of the study sample regarding the degree of concern for school staff among early childhood female directors from the female teachers' perspectives, attributed to the variables of academic qualification, years of experience, and training courses.The study's most prominent recommendations included: Strengthening the trend toward implementing servant leadership among early childhood female directors, in light of [Saudi Vision 2030]; raising awareness of the concept of servant leadership among kindergarten female directors through educational and dialogue meetings implemented with educational institutions in cooperation between the Ministry of Education in Saudi Arabia and the Ministries of Education in other countries that have proven their effectiveness in developing servant leadership; and integrating the dimensions of servant leadership into educational leadership preparation programs, particularly in continuing professional development programs for early childhood female directors.

Keywords: Leadership, Servant Leadership.

• مقدمة الدراسة:

تبدأ علاقة الإنسان المعاصر بالقيادة منذ طفولته، فهي تغرس المفاهيم والاتجاهات التي يبصر بها للحياة، كما أنها المسؤولة عن توجيه وتحفيز الفرد لتحقيق أهدافه التي يطمح بها، ومع ظهور الاتجاهات الحديثة في أداء العمل أصبحت الحاجة للقيادة ضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية الحديثة، فالتنظيمات القيادية تدار بطرق سليمة وفق خطط مدروسة وسليمة، فهي تحقق النجاح الدائم للفرد على المستوى الشخصي أولاً ثم على المستوى المهني ثانياً. فالقيادة هي عملية فعّالة تهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وذات طابع معقد حيث يتأثر توجيهها وفعاليتها بعوامل متنوعة، يبرز من خلال هذا السياق دور القائد وكيفية تأثير شخصيته ومهاراته في المواقف التي يتولى فيها القيادة، كما تلعب القيادة التأثير على العديد في الجوانب البيئية والظروف المحيطة دوراً حيوياً في تحديد نجاح القائد في توجيه وتحفيز فريقه نحو تحقيق الأهداف المحددة وفق التنوع الشامل لأنواع القيادة مثل القيادة التحفيزية، والقيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الاستراتيجية (العروسي، ٢٠١٩: ١٦). ومن أهم الاستراتيجيات القيادية القيادة الخادمة، التي شعارها وضع وتعزيز مصالح واحتياجات المرؤوسين في المرتبة الأولى مما يجعل أسلوب القيادة مرتبطاً بقوة بممارسة أخلاقيات عالية مع المرؤوسين، نظراً لأن حب وخدمة الآخرين تعد

السمات المميزة الهامة لقرارات هؤلاء القادة وسلوكياتهم، حيث يُعتقد أن علاقة التأثير الأخلاقي مع المرؤوسين يخدمون الآخرين ويتمتعون بقيم مهمة مثل القبول والتعاطف والحب (محمد، ٢٠٢٠: ٢٥). والقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة حيث ان التميز له العديد من المداخل والطرق وإحدى تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب للقيادة الخادمة التي تقوم فلسفتها على تعديل وجهة نظر المدراء إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة (Norhthuse, 2020: 273). وقد أوصت دراسة أحمد (٢٠٢٢) على أهمية ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية فهي تحسن من أداء منظومة العمل المدرسي بجميع جوانبها، وأوصت دراسة الشعلي (٢٠٢٤) الاهتمام الأكبر بالقيادة الخادمة في المدارس في موضوعات برامج الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية لمديري المدارس، وذلك لأهميتها في بناء العلاقات القائمة على الثقة بين المدراء ومعلميهم، كما أوصت دراسة آل ثواب (٢٠٢٢) بفكرة تتجسد لإطلاق مبادرة تهتم بالقائد الخادم في مدارس التعليم من أجل تمكين مديري المدارس من الاستفادة من مميزات القيادة الخادمة. وتعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل نمو الإنسان حيث تعتبر مرحلة الطفولة المبكرة من أحد المراحل التي تلعب دورا كبيرا في نشأة الفرد، حيث تتم فيها تغيرات عديدة مثل النمو الجسدي، والنمو الحركي، واكتمال المهارات اللغوية، وسيكون للقيادة الخادمة دورا مهما وجوهري في مرحلة الطفولة المبكرة حيث يساهم في ارتقاء العمل في المؤسسات التعليمية التي بدورها تحتاج إلى قائد يتمتع بمهارات أساسية (إدارية- فنية- إنسانية) وقدرات عقلية ووجدانية تؤثر على سلوكيات الكوادر التربوية في المدرسة. وللمدبرات التربويات دورا هاما في قيادة المؤسسات التربويات بطرق تنظيمية تساهم في رفع مستوى المدرسة، لذا تركز لدراسة الحالية إلى التعرف على القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد القيادة الخادمة من المفاهيم المعاصرة التي دخلت مجالات البحوث التطبيقية في ميادين الإدارة لما لها من أثر كبير في تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسات والعاملين بها وذلك من خلال تعزيز القناعات الأخلاقية التي يحملها العامل والمتمثلة في المهارات المفاهيمية، والتمكين، الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة التطور والنجاح، التصرف بأخلاق المعالجة العاطفية، حيث أن فقدان مثل هذه المبادئ سيؤدي إلى بروز عدم الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة مما سيزيد من تكلفة الخدمات العامة، كما أن عدم الالتزام بها سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وعلى عملائها. (غربي، بوحطة، ٢٠٢٠: ٣٢). وتسعى

القيادة الخادمة لخدمة الفرد والمجتمع من خلال عدة أبعاد متضمنة فيها تشتمل على: التمكين، وتقديم الخدمة، والموثوقية والمساءلة، وتطوير الأفراد، كما تشتمل على: تقديم الفرص للمرؤوسين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتمكين المرؤوسين، وإطلاق ملكاتهم وخبراتهم الشخصية، علاوة على المصداقية والثقة، وتسيير شؤون العمل من خلال فرق العمل الجماعية (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١: ٣٢). ويشير رايس (Rice، 2020: 21) أن القيادة الخادمة تسمح لمدير المدرسة أن يوفق بين مسؤولياته الإدارية من جانب، وبين تمكين العاملين وتحفيزهم من جانب آخر، كما أنها تمكن مدير المدرسة من وضع مهمة مدرسته ورسالتها ومن ثم العمل على تحفيز العاملين معه، ومنحهم الشعور بالثقة والطمأنينة لتنفيذها، في جو من المناخ التنظيمي القائم على الثقة، والعدالة، وتفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي المشترك. وقد توصلت نتائج عدد من الدراسات السابقة منها دراسة المستريحي (٢٠٢٤) ودراسة احمد (٢٠٢٢) ودراسة ال ثواب (٢٠٢٤) إلى وجود أوجه من القصور والضعف لدى مديري المدارس في تطبيق القيادة الخادمة، واستمرار تطبيق مفاهيم وأبعاد تقليدية في الأعمال الإدارية، مما يتطلب الأمر في إعادة النظر في توظيف القيادة الخادمة في إدارات المدارس التعليمية بزيادة تعزيز القيادة الخادمة بصورة أكثر عن طريق تلبية متطلبات المعلمين في المدارس، ووضع الرؤية والرسالة بالطرق الصحيحة ومشاركة المعلمين وجميع الأطراف في وضعها، ونظرا لخبرة الباحثة وعملها كقائدة مدرسية في التعليم، ومن خلال اطلاعها على الفلسفة الأدبية بالقيادة الخادمة ولقاءاتها مع مديرات المدارس ومعلماتها، لاحظت ان هناك حاجة لتطبيق القيادة الخادمة لمديرات المدارس كونها من الأنماط القيادية بالغة الأهمية في تمكين العاملين، وتسيير شؤون العمل القيادي بفعالية أكبر، وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

- ◀ ما درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات من خلال أبعادها (التمكين، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع)؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات وفق (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

• أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية للتعرف على الآتي:
- الكشف عن درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات من خلال أبعادها (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع).
- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات وفق (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

• أهمية الدراسة:

• أولاً: الأهمية النظرية:

- قد يعد موضوع هذه الدراسة إطاراً نظرياً مهماً في إدارة وتطوير برامج الطفولة المبكرة، وتحسين بيئة تعليمية داعمة.
- تثري بإذن الله نتائج الدراسة الحالية المكتبات العربية بصفة عامة وفي السعودية خاصة.
- تساعد هذه الدراسة في أن تكون بداية ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن المزيد من الحقائق المعرفية التي تهتم بالقيادة الخادمة ودورها في تطوير النظريات الإدارية الحديثة.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يسهم تطبيق القيادة الخادمة في تحسين جودة التعليم، وتعزيز رفاهية الطلاب والطالبات والمعلمين والمعلمات، وتطوير بيئة تعليمية أكثر دعماً وتحفيزاً.
- التعرف على مدى تطبيق مديرات ومعلمات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الخادمة وتعزيز جوانب القوة والحد من جوانب القصور والضعف.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية الجهات المختصة لإعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس لإتقان العملية القيادية.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد في تطبيق القيادة الخادمة وتفعيلها بمدارس التعليم.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أقتصر موضوع الدراسة على القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء أبعاد القيادة الخادمة التالية: (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع).

- ◀ الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على معلمات الطفولة المبكرة في مدينة مكة المكرمة.
- ◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني العام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م
- ◀ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في مدارس الطفولة في مدينة مكة المكرمة.

• مصطلحات الدراسة.

تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات، التي تعرفها الباحثة اصطلاحاً وإجراءياً على النحو التالي:

• القيادة الخادمة:

تعرف القيادة الخادمة بأنها: هي عملية تحفيز الآخرين على العمل معاً بشكل تعاوني لتحقيق أفضل النتائج (Augustine & Muslimah, 2016:7). كما تعرف القيادة الخادمة أنها ما يقوم به القائد من ممارسات تركز على قيمة الخلقية ومسؤولياته الاجتماعية، وسماته الشخصية، ويوظفها للتأثير في مرؤوسيه وتقديم الخدمة لهم، وتقديم مصالحهم ومصالح المنظمة على مصالح الشخصية (Stahel, Ahankoob & Nguyen, 2022:2).

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: قيام مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة بممارسة الأساليب والسلوكيات القيادية في العملية الإدارية باستخدام أساليب قيادية تناسب مع طبيعة العمل في ضوء أبعاد القيادة الخادمة التالية: (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع)، وتمكين منسوبات المدرسة من الاستفادة من القيادة الخادمة لتعزيز بيئة عمل ناجحة ومنتجة وداعمة مهنية.

• الإطار النظري:

• أولاً: مفهوم القيادة الخادمة : إن للقيادة الخادمة تعريفات متنوعة بنوع مقاصد الباحثين والمؤلفين، فقد نجح تعريفها على أنها:

تمثل القيادة الخادمة: بأنها فلسفة قيادية، تعمل على تتبع الاهتمامات الأخلاقية في مكان العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها، حيث يعمل كل من القائد ومرؤوسيه للوصول للأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضعية" (الزهيري، ٢٠٢١: ٦٣).

وتعرف القيادة الخادمة: أنها نمط من أنماط القيادة، يضع خدمة المرؤوسين وتحقيق مصالحهم في المقام الأول ويشدد على أن تقديم الخدمة

للمرؤوسين يجب أن تكون نهجا شاملا للعمل، مع تنمية مشاعر الانتماء والمشاركة في صنع القرار (Haider,Khan & Taj,2021:510). كما تعرف القيادة الخادمة: أنها نمط من القيادة والتوجيه، وممارسة السلطة من خلال تبني مجموعة من العناصر مثل: التواضع، والاهتمام بالمرؤوسين، وقوة العلاقات، والاستقلالية، والتنمية الخلقية للعاملين، وتبنيهم وتنمية توجهاتهم نحو تقديم أفضل الخدمات الممكنة، والتطوير المستمر للأداء (Laniya,2021:11). وتعرف القيادة الخادمة أيضا بأنها: أسلوب قيادي يهدف الى إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها، وتستند القيادة الخادمة الى قيم المدير الخلقية في تعامله مع الآخرين، والعمل على رعايتهم وتحسين جودة الحياة التنظيمية لهم (الخفاجي، عبد الله، ٢٠٢١: ٢٢٢).

ووفقاً لما سبق من تعريفات الباحثين للقيادة الخادمة يمكن استنتاج أن القيادة الخادمة تعني: احتواء المرؤوسين واحترامهم، وتلبية احتياجاتهم، والعمل على تعزيز نموهم، ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وترسيخ القيم الإيجابية والنبلية وتوظيفها في المرؤوسين، ومساعدتهم على النمو والتطور الدائم.

• ثانياً: نظرة تاريخية للقيادة الخادمة:

مفهوم القيادة الخادمة في المنظمات برز منذ عهد قريب، إلا أنه في الواقع يمتد الى عهد قديم جداً، حيث عرفت الصينيين في القرن الرابع قبل الميلاد، كما أشارت إحدى المخطوطات لأحد القادة الصينيين أن، القائد يجب أن ينظر جيداً ليس الى ما يرضي نفسه، ولكن الى ما يرضي رعاياه، والملك هو خادم لرعايته ويتمتع بموارد الدولة جنباً إلى جنب مع رعاياه (السكر، ٢٠١٩: ١٧). وفي الفكر الإسلامي لم يكن نمط القيادة الخادمة دخیل عليّة، فهو يستلهم مبادئه من القيم الإسلامية عميقة الجذور، وكان أفضل من جسد نمط القيادة الخادمة هو نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، من خلال الاهتمام بأصحابه رضي الله عنهم، واحترامه للصغير والكبير، وبشاركتهم في اتخاذ القرارات واستشيرهم، ويحفرهم ويشجعهم، وكان يزودهم بكل ما يحتاجون اليه للقيام بمهامهم على أكمل وجه (العبرية، ٢٠١٧: ٤٣). وكان هناك مقال نشره روبرت جرينليف عام ١٩٧٠، وهو مؤسس مركز جرينليف للقيادة الخادمة، وفيه لخص الأسلوب الذي يركز فيه القائد على احتياجات فريق عمله، ويمنحهم الدعم الكافي لإنجاز أعمالهم، وذلك من خلال تشجيع "تنوع الأفكار وخلق ثقافة الثقة وامتلاك عقلية غير أنانية وتعزيز روح القيادة في الآخرين (غالي، ٢٠١٥: ٩)". فالقيادة الخادمة من ناحية السلوكيات والتطبيق قديمة جداً وممتدة من عصور سابقة كما ذكر آنفاً، ومن ناحية تصنيفها ضمن الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسات والأبحاث العلمية والكتب ووضع تعريفات ومفاهيم، وأبعاد، وخصائص، وغيرها.

• ثالثاً: فوائد القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة دور في خدمة الرؤوسين، ويحقق لهم مستويات معنوية عالية، ومن أهم مزايا القيادة الخادمة أنها تعزز بناء الفريق والإنجاز والرضا الوظيفي والتغيير الإيجابي، ومن خلال إطلاع الباحثة على عدد من الكتب والأبحاث العلمية سنتطرق لأبرز الفوائد المرجوة من خلال تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات.

◀ تطوير المؤسسات: تتجلى نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة في مساهمتها في التطوير التنظيمي، ويتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة والسيطرة على الرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به الى نمط القيادة الخادمة بحيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي الى جهود جماعية تجعل نتائج العمل أكثر من الجهود الفردية (محمد، ٢٠١٩: ١٥).

◀ تطوير الموظفين: القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على حساب مصلحة الأفراد، بل العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدتهم على فهم نقاط الضعف والقوة الخاصة بهم، والقائد الخادم يساعد رؤوسيه على الوصول لأقصى طاقاتهم الفكرية والجسدية مما يؤدي الى التوازن في حياتهم، القائد الخادم ينظر إلى مصلحة الآخرين ويظهر الصبر والتسامح معهم، ومثل هذه الصفات يبحث الأفراد عنها في قائدهم (غالي، ٢٠١٥: ٩).

◀ بناء الفريق: باستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يدرك القائد أن إتباع أسلوب القيادة التقليدي الاستبدادي يؤدي إلى زيادة الاغتراب لدى الموظف، على العكس تماماً

◀ القيادة الخادمة تسمح لجميع أعضاء الفريق في تقديم اقتراحات ومساهمات بناء على خبراتهم ومهاراتهم المختلفة، وبناء الفريق يسمح لكل فرد بالتعاون مع أعضاء الفريق بشكل فعال (محمد، ٢٠١٩: ٢١).

لذلك للقائد الخادم دور مهم ومحوري في التطور المهني من خلال تمكين أفرادهم وتطويرهم ومساعدتهم ليصبحوا قادة مستقلين، ويدعم موظفيه لتحقيق طموحاتهم سواء بالتدريب أو التوجيه، او فتح فرص جديدة لهم.

• رابعاً: خصائص القائد الخادم:

يتسم القائد الخادم بعدد من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره، وهي النحو التالي:

◀ الاستماع: فالقائد الخادم يصغي للآخرين، ويعالج مشكلاتهم، ويتخذ القرارات في ضوء ذلك.

◀ التعاطف: ويشمل ذلك احتياجات الرؤوسين، وفهمهم، وتقبل آرائهم دون تعالٍ أو حكم مسبق عليهم.

٤ الوعي: ويتمثل ذلك في إدراك كل ما يحيط بالعمل من ظروف، وما يحيط بالمرؤوسين من ضغوط ومشكلات، وفهم القضايا الخلقية، والقيم المرتبطة بالعمل (محمد وآخرون، ٢٠١٩: ٤).

والقائد الخادم أكثر ثر وعياً من غيره باحتياجات الفرد واحتياجات المنظمة، وهو أكثر يقظة في العمل، وقدرة على التفكير الاستراتيجي، وهو قائد قادر على إبداء الثقة، وتنميتها في نفوس العاملين معه؛ وذلك من خلال الإيمان بالعاملين معه، وتفويضهم، ومنحهم القدرة والإمكانات التي يمكنهم من خلالها صنع القرارات الخاصة بالعمل، بما يحقق أهداف المنظمة (ابراهيم، والمرزوقي، ٢٠٢١: ١٥).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن أهم سمات القائد الخادم وخصائصه أن يحتوي مرؤوسيه ويدرك احتياجاتهم، ويقدم لهم دون انتظار المقابل، قائد يتسم بالحكمة والشجاعة، والقدرة على حل المشكلات، والتوجيه لحل الأزمات الطارئة، القائد الخادم مسؤولية كبيرة يجب على متبنيها أن يتصف بالقيادة الخادمة.

• خامساً: أهمية القيادة الخادمة :

أن القيادة الخادمة تزيد من الالتزام بتحقيق الرؤية، وتستثير الدافعية للنمو المهني والتعاون مع الآخرين، ويمكن لها أن تخلق القيمة المجتمعية من خلال توزيع الأدوار بعدالة، وكذلك الوصول بالمنظمة إلى أعلى معايير تنسيق العمل وتجويده، وتحفيز قدرات العاملين للإنجاز (Riyanto, 2022: 4). كما أن ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة تمكنه من تطبيق العدالة، وتحقيق التوازن في العمل التربوي والإداري، كما أنها تزيد من التزام العاملين ورغبتهم في العمل، حيث إن القائد المهتم بمرؤوسيه الذي يغلب مصالحتهم على مصالحته الخاصة يدفعهم إلى بذل كل جهد ممكن في العمل، ويزيد من قدرتهم على تمكين الخدمة وتطويرها (Bier, 2021: 12). وترى الباحثة أن تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية، يلعب دوراً محورياً في تطوير البيئة التعليمية من حيث تمكين المعلمين وتعزيز أداءهم، تحسين تجربة الطلاب وتعزيز تعلمهم، خلق بيئة إيجابية ومستدامة.

• سادساً: أبعاد القيادة الخادمة:

تشتمل القيادة الخادمة على مجموعة من الأبعاد، حيث إنها تشمل عملية تقييم الأفراد من أجل خدمتهم ومنحهم الثقة والتفويض لصنع القرارات، ويتضمن ذلك: الاستماع لهم، والاهتمام بأرائهم، وتسهيل نموهم المهني وتطويرهم الوظيفي، وإظهار الاحترام والثقة بهم، وبجهودهم المبذولة في العمل، علاوة على مشاركتهم القيادة بكل أبعادها وتفويضهم لتبني الرؤية والرسالة المناسبة، والعمل على تحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار: قواعد

العمل، والشفافية، والمساءلة (Castro, 2020, 3). فحددت مجموعة من أبعاد القيادة الخادمة تتضمن: الإنصات، وتفهم الرؤوسين، ومعالجة مشكلاتهم، والتمكين، وتقديم الخدمة، والإقناع، ووضع التصورات للمستقبل، والبصيرة □ أو الحكمة، والالتزام بتحقيق التنمية المهنية المستدامة، وبناء المجتمع، حيث يتوجب أن تصب كل هذه الأبعاد في إنجاح سير العمل، وضمان تقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة (العروسي، ٢٠١٩: ١٤١). كما أن أبعاد القيادة الخادمة تظهر من خلال ممارسات المدير الخادمة التي تتضمن تقديم النصح للمرؤوسين، ومساعدتهم على النمو مهنيًا، وإيصال الرؤى لجميع المرؤوسين، والتشجيع على بناء فرق العمل وأداء العمل بشكل جماعي، والتصرف الخلقى، والتمكين، والمحاسبة، والسعي لتوفير كل الموارد وأشكال الدعم اللازم للمرؤوسين، من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة، والعمل على إعطاء المرؤوسين الصلاحيات. (أبو صعلوك، ٢٠٢١: ٣٥). وبناء على ممارستي في عملي كمديرة مدرسة في ميدان التعليم، ورؤيتي من الميدان كباحثة اخترت الأبعاد التالية:

- ١ أولاً: بُعد التمكين: وتعني تشجيع المرؤوسين والتيسير لهم للقيام بتحديد المشاكل وحلها وتحديد متى وكيف تنجز المهام بمعنى آخر تفويض المسؤوليات والصلاحيات (السكر، ٢٠١٩: ٧). نجد أن هذا البعد يركز على جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة في منح الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات.
- ٢ ثانياً: بُعد الاهتمام بمنسوبات المدرسة: وتعني الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والإنسانية والاجتماعية داخل العمل وخارجه (الجهني، ٢٠١٩: ١٨). ويمكن القول بأنه جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة والتي تظهر من خلالها اهتمامها بمنسوبات المدرسة.
- ٣ ثالثاً: بُعد المهارات الفكرية: حرص القائد على استثارة الأفكار الإبداعية، وتشجيع العاملين نحو التغيير الإيجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة ويحقق ذات العاملين في نفس الوقت (حماد، العكر، ٢٠٢٠: ٣٤٠). وهنا يركز هذا البعد جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة والتي تظهر من خلالها قدرتها على التفكير بشكل فعال في المواقف المختلفة.
- ٤ رابعاً: بُعد السلوك الأخلاقي: وتعني اهتمام القائد الخادم بمبادئ النزاهة، والشفافية والعدل، والمسؤولية في تعامله مع الآخرين. (حماد، العكر، ٢٠٢٠: ٣٤١). وهو جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة ويظهر من خلالها التزامها بقيم وأخلاقيات المهنة.
- ٥ خامساً: بعد الاهتمام بتطوير المجتمع: وتعني حرص القائد الخادم في دعم المسؤولية الاجتماعية في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات. (الجهني، ٢٠١٩: ١٨). ويركز على أنه جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة والتي تؤكد على اهتمامها بالمجتمع المحلي.

• سابعاً: أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

يرى الكثير من الباحثين في مجال القيادة أن نمط القيادة الخادمة يساعد في التغلب على العديد من التحديات والعوائق التي توجه المنظمات، كما أن أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية تتمثل في أنها تلهم المعلمين في تقديم الخدمة للطالبات والحرص على تطويرهم ونموهم معرفياً وسلوكياً، إضافة إلى أنها ترفع مستوى الثقة والاحترام بين القائد والمعلمين، وترفع مستوى الثقة والاحترام بين القائد والمعلمين، وترفع مستوى إنتاجية منسوبي المدرسة من إداريين ومعلمين (الجهني، ٢٠١٩: ٦). وتبرز أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات المدرسية في أنها تجمع بين أنماط القيادة التحويلية وأنماط القيادة الخلقية، لا أنها تركز أكثر على الرؤوسين، وتمكينهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، وبالتالي يصبحون جزءاً أساسياً من رؤية المدرسة ورسالتها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، حيث يزيد ذلك من انتمائهم ودافعيتهم للعمل، وتطوير الأداء، من أجل تحقيق الرؤية والرسالة (10: Morgan, 2020). وتظهر القيادة الخادمة في المدارس من خلال أنها تزيد من الثقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة، وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالأخرين، وهي تهتم بتحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاهتمام بتوقعات العاملين، وتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، وطويلة الأمد في سياق عمل المدرسة (الأبيض، والسطوحي، ٢٠٢٠: ٨). وترى الباحثة أن أهمية القيادة الخادمة في قطاع التعليم تبرز في أنها تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، فطالما هناك رضا وظيفي فإن رغبتهم ودافعيتهم للعمل سوف تتطور وتحسن للأفضل، لوجود الرغبة والدافعية في التغيير في النمو المهني لتلبية لمتطلبات العمل في الوقت الحالي والمستقبل. كما تأتي الأهمية الكبرى بالاهتمام بالموارد البشرية، حيث تمكنهم من الالتزام والتعلم على كل المستويات في المنظمة، واحترام الذات الإنسانية كما تمنحه الشعور بالاستقلالية، كما أنها تخلق شعور لدى المعلمين بأنهم شركاء في الأهداف التي يريدون تحقيقها وأن مردودتها لهم (العوي، ٢٠٢٢: ٢٤).

وخلاصة القول إن للقيادة الخادمة دور بارز ومهم في جميع المنظمات، وخاصة في المجال التربوي كونها أكثر أهمية حيث إنها تخدم شريحة كبيرة من المجتمع المهني ومن خلالها تصنع القرارات مع الرؤوسين، كما أن تحقق الرضا الوظيفي لدى التابعين مما ينعكس على مستويات الأداء والإنتاجية.

• ثامناً: صعوبات ومعوقات القيادة الخادمة:

١ سوء الفهم لمفهوم القيادة الخادمة: البعض يظن أن القائد الخادم ضعيف أو متساهل، مما قد يؤثر على مكانته أو سلطته التنظيمية.

◀ مقاومة التغيير: بعض الأفراد أو الفرق يفضلون نمط القيادة التقليدي الذي يعتمد على الأوامر والسيطرة، فيقاومون القائد الخادم. (السكر، ٢٠١٩: ١٧).

◀ الحاجة إلى مستوى عال من النضج العاطفي: يتطلب القائد الخادم قدرات متقدمة في الذكاء العاطفي، مثل الصبر، التعاطف، والقدرة على الاستماع بعمق، وهو ما قد لا يتوفر لدى جميع القادة.

◀ تعارض القيادة الخادمة مع ثقافات تنظيمية صارمة: في بعض المؤسسات التي تقوم على التسلسل الهرمي الصارم والقرارات الفوقية، قد تجد القيادة الخادمة صعوبة في التكيف والنجاح. (العوي، ٢٠٢٢: ٣٢).

◀ الضغط لتحقيق نتائج سريعة: القيادة الخادمة تركز على بناء الأفراد وتمكينهم، وهي عملية قد تحتاج وقتاً أطول، بينما قد تتطلب الإدارة العليا تحقيق نتائج سريعة وفورية.

◀ قلة التدريب والدعم المؤسسي: عدم وجود برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الخادمة يجعل تطبيقها تحدياً للكثير من القادة. (محمد وآخرون، ٢٠١٩: ٢٢).

◀ الإجهاد الشخصي للقائد: الاهتمام المستمر بالآخرين على حساب الذات قد يؤدي إلى إرهاق القائد أو فقدانه لتوازنه النفسي والمهني.

◀ صعوبة قياس الأداء المباشر: لأن القيادة الخادمة تركز على تنمية الأفراد، قد يكون من الصعب ربط نجاح القائد الخادم بمؤشرات الأداء التقليدية التي تعتمد على النتائج الفورية. (الجهني، ٢٠١٩: ٢٥).

وترى الباحثة أن القائد الخادم يجب أن يتمتع بالمرونة في تقبل التغيير للأفضل، وأن يتبنى الأفكار المتطورة في القيادة حتى تخدم المؤسسة التعليمية ومن ثم تخدم المجتمع في التطور للأفضل من خلال العمل في البيئة المدرسية ومن ثم التأثير في نمط الموظفين وارتقاءهم للأفضل.

• الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

◀ دراسة عبد السلام (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة بلغت (٢٢٥) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي وكشفت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة كانت متوسطة،

◀ دراسة أبو عرار (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر



المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة.

◀ دراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات دلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة والتي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على جميع المديرات وبلغ عدد الاستجابات (٣٧) استجابة وعلى عينة عشوائية من المعلمات بلغت (٣٠٣) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة: إلى أن متطلبات تفعيل القيادة الخادمة جاءت بدرجة موافقة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة، والدورات التدريبية.

◀ دراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية وكان عدد العاملين (٣٣٢) عامل، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما جاء بعد السلوك الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة، حيث كان تأثيره أقل مقارنة بأبعاد مثل التمكين والإيثار.

◀ دراسة العوي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي)، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة من (١٢٣) معلم بالمدارس الحكومية الثانوية بالمدينة المنورة، وكشفت أهم نتائج الدراسة: أن دور القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تبعا لمتغير (المستوى التعليمي) و(سنوات الخبرة) حيث جاءت الدلالة الإحصائية (أكبر من ٠.٠٥).

◀ دراسة آل ثواب (٢٠٢٢): هدفت الدراسة للكشف عن واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات، وإذا ما كانت هناك فروق في الاستجابات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينه من (١٧٧) معلمة يعملن في المدارس الثانوية بمحافظة الخفجي، وكشفت نتائج الدراسة أن مديرات المدارس بمحافظة الخفجي يمارسن القيادة بدرجة متوسطة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من (١٠) سنوات من جهة، وكل من أقل من (٥) سنوات، و(١٠-٥) سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أكثر من (١٠) سنوات .

◀ دراسة احمد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٤٦٩) معلماً ومعلمة، توصلت نتائج الدراسة: إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها لدى المديرين عدا بعد "خدمة وتنمية المجتمع" جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها تُعزى لمتغير النوع، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة القيادة الخادمة تُعزى للمؤهل العلمي للمعلمين، كما وجدت فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وجميع أبعادها تُعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وجميع أبعادها تُعزى لدورات التدريبية.

◀ دراسة العبدالله (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٠٠) فرد، توصلت نتائج الدراسة: إلى وجود أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعيد القيادة الخادمة (التمكين) كما أنه جاء بدرجة أقل في المجالات التالية (المهارات الفكرية، الاهتمام بتطوير المجتمع ، الاهتمام بمنسوبات المدرسة).

• الدراسات الأجنبية:

◀ دراسة بنيامين وقادورسمان (Bunyamin,Kadarusman,2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتم تطبيق الدراسة على خريجي الدراسات العليا وعددهم (٤٣) طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة: أن القيادة الخادمة تساعد زيادة ثقة الموظف في القادة والمؤسسات.

◀ دراسة جونسون (Johnson,2021): دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن علاقة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في جنوب الميسيسيبي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة القيادة الخادمة واستبانة الروح المعنوية على عينة من (٥٥) معلما ومعلمة، وقد تبينت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسة المدير للقيادة الخادمة، وارتفاع روح المعلم المعنوية، وزيادة دافعيته للعمل.

◀ دراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021): دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة، وسلوك الاغتراب لدى المعلمين من وجهة نظرهم، اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وذلك من خلال تطبيق أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٤) معلما ومعلمة، وقد أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، ووجود فروق دالة في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

◀ دراسة جاسكوفا (Gaskova,2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء في العمل، وتم الدراسة على طلاب الماجستير في جامعة الاقتصاد في براغ في ألمانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وكان عدد العينة (٨٣) طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وأداء المرؤوسين في العمل.

• النقيص على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، يتضح للباحثة ما يلي:

• أولاً: هدف الدراسة.

هدفت دراسة أبو عرار (٢٠٢٣) إلى الكشف عن درجة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والتي تتفق مع دراسة الباحثة بينما اتفقت دراسة عبد السلام (٢٠٢٤) ودراسة جاسكوفا (Gaskova,2020) ودراسة أونسال وأوستا (Unsal

Usta 2021 &) ودراسة جونسون (Johnson,2021) في هدفها الذي يسعى إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة بمتغيرات أخرى، كما توجد دراسات هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة كدراسة آل ثواب (٢٠٢٢)، ودراسة احمد (٢٠٢٢)، كما توجد دراسات هدفت الى التعرف على متطلبات القيادة الخادمة كدراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣)، إما دراسة العوي في (٢٠٢٢) فهذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في المدارس، أما دراسة بنيامين وقادورسمان (Bunjamin,Kadariusman,2021) ودراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة، أما دراسة العبادلة (٢٠٢٢) فهذه الدراسة إلى دراسة اثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي.

• ثانياً: مجتمع الدراسة.

نجد أن الدراسات السابقة تشابهت من حيث مجتمع الدراسة والذي يتكون من معلمي ومعلمات المدارس، كدراسة عبد السلام (٢٠٢٤) دراسة أبو عرار (٢٠٢٣) ودراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣) عن مجتمع المعلمات، ودراسة العوي في (٢٠٢٢) ودراسة آل ثواب (٢٠٢٢)، ودراسة احمد (٢٠٢٢)، ودراسة جونسون (Johnson,2021) ودراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021) في حين كان مجتمع الدراسة طلاب وطالبات الدراسات العليا كما كان في دراستي بنيامين وقادورسمان (Bunjamin,Kadariusman,2021) وجاسكوف (Gaskova,2020)، وكانت دراسة العبادلة (٢٠٢٢) أعضاء وعضوات التدريس في الجامعة، كما كان مجتمع الدراسة في دراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) العاملين في الشركات.

• ثالثاً: مجال تطبيق الدراسة.

نجد أن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية والتي تناولت موضوع القيادة الخادمة وتطبيقها في المدارس، عدا دراسات دراسة العبادلة (٢٠٢٢) بنيامين وقادورسمان (Bunjamin,Kadariusman,2021) ودراسة جاسكوف (Gaskova,2020) حيث تم تطبيقها في الجامعات، ودراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) للعاملين في الشركات.

• رابعاً: منهج الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣) وذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واتفقت مع دراسة أبو عرار (٢٠٢٣) في كونها وصفي مسحي دون الارتباطي، في حين هناك دراسات استخدمت المنهج الوصفي كدراسة عبد السلام (٢٠٢٤) ودراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) ودراسة احمد (٢٠٢٢) ودراسة العبادلة (٢٠٢٢)، ودراسة العوي في (٢٠٢٢) جونسون

(Johnson,2021) ودراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021) الوصفي الارتباطي، بينما كانت دراسة آل ثواب (٢٠٢٢) ودراسة بنيامن وقادورسمان (Bunjamin,Kadarusman,2021) ودراسة جاسكوفا (Gaskova,2020) وصفي تحليلي.

• خامساً: أداة الدراسة.

نجد أن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة والتي كانت تتمثل في الاستبانة، كدراسة كلا من: عبد السلام (٢٠٢٤)، دراسة أبو عرار (٢٠٢٣)، ودراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣)، ودراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣)، ودراسة العوي (٢٠٢٢)، ودراسة آل ثواب (٢٠٢٢)، ودراسة احمد (٢٠٢٢)، ودراسة العبادلة (٢٠٢٢) ودراسة جونسون (Johnson,2021) ودراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021) ودراسة بنيامن وقادورسمان (Bunjamin,Kadarusman,2021) وجاسكوفا (Gaskova,2020).

• سادساً: نتائج الدراسة.

كانت نتائج الدراسات السابقة متباينة، فمنها من كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة (كبيرة) كدراسة أبو عرار (٢٠٢٣) ودراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣)، ودراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) ودراسة العوي (٢٠٢٢) ودراسة احمد (٢٠٢٢)، ودراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021)، ومنها من كان بدرجة (متوسطة) كدراسة عبد السلام (٢٠٢٤)، ودراسة آل ثواب (٢٠٢٢)، ودراسة جونسون (Johnson,2021)، فيما كانت نتيجة دراسة بنيامن وقادورسمان (Bunjamin,Kadarusman,2021) ودراسة العبادلة (٢٠٢٢) تدرس تأثير القيادة الخادمة.

ومما سبق يتضح أهمية ممارسة القيادة الخادمة للمؤسسات التعليمية، ودورها الفعال في بناء مهنيين بالعمل، ودورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي.

• سابعاً: إوجه نميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من أحدث الدراسات-على حد علم الباحثة-التي تناولت القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، كما تميزت الدراسة الحالية في بناء أداة الدراسة بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال إطلاع الباحثة من ميدان عملها اختارت الأبعاد التالية (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع)، والتي هدفت الدراسة من خلالها في الكشف عن درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات.

• ثامناً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وكذلك في تجميع المصادر العربية والأجنبية المناسبة للدراسة، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية الموائمة للدراسة الحالية، وتفسير نتائجها وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة، كما يستطيع الباحث العلمي كذلك عن طريق المنهج الوصفي التحليلي، أن يضع الظواهر المختلفة في المقارنات بين الظواهر المشابهة، حتى يمكن تجميع البيانات المختلفة عن الفروق والمتشابهات بين تلك الظواهر، وهي أهم المميزات التي تميز المنهج الوصفي التحليلي عن غيره من المناهج العلمية، وتبرز استخداماته في البحث العلمي بشكل كبير، وقد اختارت الباحثة هذا المنهج لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

• مجتمع الدراسة:

جميع معلمات الطفولة المبكرة في مدينة مكة المكرمة البالغ عددهم (١١٢٣) للفصل الدراسي الثاني ١٤٤٦هـ

• عينة الدراسة:

وهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، اختارتها الباحثة، حيث إن مجتمع البحث محدود وعدده (١١٢٣) من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة أثناء إجراء هذه الدراسة، فإن الباحثة ستعتمد استخدام الجداول الإحصائية الخاصة بأحجام العينات المطلوبة عند مستوى ثقة (٩٥٪)، وحجم العينة المطلوب عند مستوى الخطأ (٥٪) سيكون (٢٨٦) من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة.

وقامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة، وكانت الاستبانات المستردة (٢٨٦) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٨٦).

• الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

• أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دراسات عليا	٣٨	١٣.٣ %
بكالوريوس	٢٤٨	٨٦.٧ %
المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠ %

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٨٦.٧ %) في حين بلغت نسبة الحاصلات على دراسات عليا (١٣.٣ %).

• ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٢٤.٥ %
(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٧٥.٥ %
المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠ %

يلاحظ من الجدول (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٧٥.٥ %) في حين بلغت نسبة من كانت خبرتهم أقل من (١٠) سنوات (٢٤.٥ %).

• ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية كما تبينه النتائج بجدول (٣) التالي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٢٠.٦ %
(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٧٩.٤ %
المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠ %

يلاحظ من الجدول (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة حصلوا على (١٠) برامج تدريبية فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٧٩.٤ %) في حين كانت نسبة من حصلوا على أقل من (١٠) برامج تدريبية (٢٠.٦ %).

• أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من افراد عينة الدراسة، ولدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية وذلك لجمع البيانات المطلوبة وتوصف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة المسحية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة من المشاركين في البحث (أفراد العينة) (علام، ٢٠١٢، ٢٩٦)، وللإجابة على أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها. وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة قامت الباحثة ببناء الاستبانة، بهدف التعرف على القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات للدراسة الحالية في ضوء الأبعاد التالية: (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع).

• إجراءات الدراسة الميدانية:

مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:

- ◀ الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة التي تمثلت فيما يلي: التعرف على القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات.
 - ◀ الخطوة الثانية: تحديد أبعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث تضمنت (٥) أبعاد متمثلة في:
 - ◀ البعد الأول: التمكن.
 - ◀ البعد الثاني: الاهتمام بمنسوبات المدرسة.
 - ◀ البعد الثالث: المهارات الفكرية.
 - ◀ البعد الرابع: السلوك الأخلاقي.
 - ◀ البعد الخامس: الاهتمام بتطوير المجتمع.
 - ◀ الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة: تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الخادمة.
 - ◀ الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من جزأين:
 - ◀ الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.
 - ◀ الجزء الثاني: ويشتمل على أبعاد الدراسة وهي:
 - ◀ البعد الأول: التمكن ويتكون من (٥) عبارات، البعد الثاني: الاهتمام بمنسوبات المدرسة ويتكون من (٦) عبارات، البعد الثالث: المهارات الفكرية ويتكون من (٦) عبارات، البعد الرابع: السلوك الأخلاقي ويتكون من (٦) عبارات، البعد الخامس: الاهتمام بتطوير المجتمع ويتكون من (٦) عبارات.
- وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - مرتفعة - مرتفعة جداً) وذلك كما يلي:

جدول (٤) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١	من ١ إلى ١.٧٩
منخفضة	٢	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩
متوسطة	٣	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
مرتفعة	٤	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
مرتفعة جداً	٥	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠

• الخطوة الخامسة: إجراء إن الصدق وإثبات لإداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة لقياس صدق وثبات الاستبانة وذلك كما يلي:

• صدق إداءة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

• أولاً: الصدق الظاهري للإداة:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (١) وعدد من المحكمين (٩) ملحق رقم (٢) ذوي الاختصاص والخبرة، طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية، وبذلك تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

• ثانياً: صدق الإنساق الداخلي لإداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وذلك لحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

التمكين		الاهتمام بمنسوبات المدرسة		المهارات الفكرية		السلوك الأخلاقي		الاهتمام بتطوير المجتمع	
معامل الارتباط	معامل	معامل الارتباط	معامل	معامل الارتباط	معامل	معامل الارتباط	معامل	معامل الارتباط	معامل
٠.٦٨٥	١	٠.٩٠٣	١	٠.٨٣٣	١	٠.٨١١	١	٠.٩٠٩	١
٠.٦٤٠	٢	٠.٩٠٠	٢	٠.٨٠٢	٢	٠.٦٢٨	٢	٠.٨١٩	٢
٠.٨٩٢	٣	٠.٩٤٩	٣	٠.٧٥٥	٣	٠.٩١٤	٣	٠.٦٢٨	٣
٠.٧١٦	٤	٠.٨٧٤	٤	٠.٨٣٣	٤	٠.٩١٨	٤	٠.٥٩١	٤
٠.٦٨٥	٥	٠.٩٢٦	٥	٠.٨٠٢	٥	٠.٧٥٥	٥	٠.٧١٧	٥
	٦	٠.٨٨١	٦	٠.٦٤٨	٦	٠.٦٣٦	٦	٠.٥٤١	٦

♦ وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق (٥) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك يعني بأن جميع أبعاد الاستبانة وجميع فقراتها تقيس ما أعدت لقياسه.

• الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) (١١) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المعامل الارتباط	البعد
٠.٨٩١	التمكين
٠.٩١٦	الاهتمام بمنسوبات المدرسة
٠.٩٤٥	المهارات الفكرية
٠.٨٩١	السلوك الأخلاقي
٠.٨٩٩	الاهتمام بتطوير المجتمع

♦ وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٥) (١١) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٨٩١ - ٠.٩٤٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لاستجابات العينة الاستطلاعية ويوضح الجدول (٦) معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لأبعادها

معامل الفاكرونيباخ	عدد العبارات	البعد
٠.٩١١	٥	التمكين
٠.٩٦٠	٦	الاهتمام بمنسوبات المدرسة
٠.٩٦٣	٦	المهارات الفكرية
٠.٩٤٠	٦	السلوك الأخلاقي
٠.٩٥١	٦	الاهتمام بتطوير المجتمع
٠.٩٨١	٢٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق (٦) (١٢) إن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٦٣ - ٠.٩٨١) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٨١) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

• الخطوة السادسة: تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٦هـ وذلك بعد إتمام خطوات بنائها وتقنينها، والتأكد من صدقها، وثباتها، واستكمال الإجراءات النظامية لتطبيقها وفقاً للخطوات التالية:

- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية من قبل المشرفة على المشروع البحثي.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة من سعادة وكيالة عمادة البحث العلمي.
- تم توزيع الاستبانات على معلمات الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة.
- تم جمع جميع الردود للاستبانات تمهيدا لإدخالها على برنامج (SPSS)، ومعالجتها إحصائيا.

• مناقشة نتائج الدراسة ونفسيرها

• أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، ونفسيرها.

نص السؤال الأول على: ما درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات من خلال أبعادها (التمكن، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، المهارات الفكرية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بتطوير المجتمع)؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	التمكن	٣.٨٢	٪٧١	٠.٨٥٣	مرتفعة	٥
٢	الاهتمام بمنسوبات المدرسة	٤.٠٨	٪٧٧	٠.٨٢٣	مرتفعة	٣
٣	المهارات الفكرية	٤.٠٤	٪٧٦	٠.٨٠٦	مرتفعة	٤
٤	السلوك الأخلاقي	٤.٢٤	٪٨١	٠.٨٠٨	مرتفعة جداً	١
٥	الاهتمام بتطوير المجتمع	٤.١٠	٪٧٧	٠.٧٥٠	مرتفعة	٢
	درجة القيادة الخادمة ككل	٤.٠٦	٪٧٧	٠.٧٣٠	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٧) ان درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة استجابة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤.٠٦) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، كما يتضح من خلال الجدول السابق أن السلوك الأخلاقي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، يليها في الترتيب الثاني الاهتمام بتطوير المجتمع بمتوسط حسابي (٤.١٠)، وفي الترتيب الثالث الاهتمام بمنسوبات المدرسة بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وفي الترتيب الرابع المهارات الفكرية بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وفي الترتيب الخامس والآخر التمكن بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وقد نغزى هذه النتيجة إلى حصول السلوك الأخلاقي على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة جداً) إلى القيم الأخلاقية التي تتحلى بها المديرات فيتوقع منهن التحلي بالأمانة، والصدق، والعدل، والتواضع، وهذا ما يعزز من صورة القيادة الخادمة ويجعل المعلمات يعتبرن هذا البعد سائداً ومتميزاً، وجاء التمكن على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى ثقافة دعم المديرات التحليلات بالقيادة الخادمة من خلال منح ودعم المعلمات وإعطائهن الفرصة والصلاحيات في

وضع الخطط المدرسية ومساحات للتعبير والإبداع، مما تشعر المعلمة بالثقة والقدرة على الابتكار في عملهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عرار (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الأقزم، العدساني، (٢٠٢٣) والتي توصلت نتائجها تفعيل القيادة الخادمة جاءت بدرجة موافقة عالية، دراسة قاعود، وهبه (٢٠٢٣) والتي توصلت نتائجها وجود علاقة إيجابية لأبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة، ودراسة العوفي (٢٠٢٢) والتي توصلت أن دور القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، ودراسة احمد (٢٠٢٢) والتي توصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها، ودراسة العبدالله (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، ودراسة أونسال وأوستا (Unsal & Usta 2021)، والتي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة عبد السلام (٢٠٢٤) حيث توصلت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ودراسة آل ثواب (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى أن مديرات المدارس بمحافظة الخفجي يمارسن القيادة بدرجة متوسطة دراسة جونسون (Johnson, 2021) والتي توصلت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى اختلاف العينة والحدود المكانية التي أجريت فيها الدراسة، ولزيد من التفاصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

• درجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات:

لبحث درجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات قامت الباحثة بتخصيص (٥) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٣	تشجع منسوبات المدرسة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية حول تطوير العمل	٤.٠٩	٪٧٧	٠.٨٦٦	مرتفعة	١
٤	تكافئ منسوبات المدرسة اللاتي يظهرن أداءً إبداعياً في بعض المواقف	٣.٩٤	٪٧٤	١.٠٢٣	مرتفعة	٢
١	تعطي لمنسوبات المدرسة بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات خاصة بإنجاز العمل	٣.٧٤	٪٦٩	٠.٩٨٢	مرتفعة	٣
٢	تسمح لمنسوبات المدرسة بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية	٣.٦٩	٪٦٧	١.٠٢٥	مرتفعة	٤
٥	توفر لمنسوبات المدرسة المواد اللازمة لتنفيذ مهامهن بفعالية	٣.٦٤	٪٦٦	١.١٣٠	مرتفعة	٥
درجة التمكين ككل		٣.٨٢	٪٧١	٠.٨٥٣	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٨) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٨٢) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (مرتفعة)، كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦٤ إلى ٤.٠٩ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (مرتفعة)، كما يوضح الجدول رقم (٨) ما يلي:

◀ جاءت العبارة (تشجع منسوبات المدرسة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية حول تطوير العمل) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٤.٠٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٧٪).

◀ جاءت العبارة (توفر لمنسوبات المدرسة المواد اللازمة لتنفيذ مهامهن بفعالية) بالمرتبة الأخيرة بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) ونسبة مئوية بلغت (٦٦٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تشجع منسوبات المدرسة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية حول تطوير العمل) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى دور المديرات في تشجيع المعلمات على الابتكار والمبادرة والاهتمام الكبير بأخذ آراء المعلمات محمل الجد والتنفيذ، مما يعزز شعور للمعلمات بأن أفكارهن محل تقدير واحترام، وأيضاً توجه رؤية السعودية ٢٠٣٠ لدعم الابتكار والتطوير في مؤسسات التعليم وهو ما ينعكس على سلوك القائدات التربويات التي يحرصن على مواكبة هذا التوجه وتشجيع منسوباتهن على تقديم مقترحات تطويرية، وربما يرجع حصول العبارة (توفر لمنسوبات المدرسة المواد اللازمة لتنفيذ مهامهن بفعالية) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى اهتمام القيادات المدرسية بتوفير بيئة عمل ميسرة من خلال توفير المواد المكتبية، الوسائل التعليمية المتطورة وذات جودة تقنية ذكية وعالية، لتمكين المعلمات من أداء دورهن دون عراقيل مما يخلق انطباعاً بأن هناك اهتماماً فعلياً بتوفير كل ما يلزم لتحقيق الفعالية بالعمل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بنيامين وقادورسمان (Bunyamin, Kadarusman, 2021) أن القيادة الخادمة تساعد زيادة ثقة الموظف في القادة والمؤسسات، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة العبادلة (٢٠٢٢) التي كانت من نتائجها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد (التمكين).

• **درجة الإهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات:**

لبحث درجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٢	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية والتطوير المهني	٤.٢٤	٪٨١	٠.٨٣٨	مرتفعة جداً	١
٣	تساعد منسوبات المدرسة على تحقيق ذواتهم وتشجيعهم على نحو إيجابي	٤.١١	٪٧٨	٠.٨٩٩	مرتفعة	٢
٥	تعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين جميع منسوبات المدرسة	٤.٠٨	٪٧٧	٠.٨٩٤	مرتفعة	٣
٤	تدعم جوانب القوة لدى منسوبات المدرسة	٤.٠٦	٪٧٧	٠.٨٨٠	مرتفعة	٤
٦	تحرص على توفير بيئة عمل مريحة وداعمة لمنسوبات المدرسة	٤.٠٦	٪٧٦	٠.٩٦٢	مرتفعة	٥
١	تراعي ظروف منسوبات المدرسة عند تكليفهن بالأعمال	٣.٩٥	٪٧٤	١.٠١٩	مرتفعة	٦
	درجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة ككل	٤.٠٨	٪٧٧	٠.٨٢٣	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٩) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.٠٨) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (مرتفعة)، كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩٥ إلى ٤.٢٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتان الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (مرتفعة، مرتفعة جداً) على الترتيب.

كما يوضح الجدول رقم (٩) ما يلي:

- ◀ جاءت العبارة (تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية والتطوير المهني) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (مرتفعة جداً) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) ونسبة مئوية بلغت (٪٨١).
- ◀ جاءت العبارة (تراعي ظروف منسوبات المدرسة عند تكليفهن بالأعمال) بالمرتبة الأخيرة بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) ونسبة مئوية بلغت (٪٧٤)،
- ◀ وتفسر الباحثة حصول العبارة (تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية والتطوير المهني) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة جداً) إلى حرص القيادة المدرسية على تنمية الكفاءات المهنية، من خلال تحفيزهن على الدورات التدريبية التي تعزز مهارتهن التربوية والتقنية ودعم بيئة التمكين والابتكار في ضوء القيادة الخادمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بنيامين وقادورسمان (Bunyamin, Kadarusman, 2021)

التي توصلت نتائجها أن القيادة الخادمة تساعد زيادة ثقة الموظف في القيادة والمؤسسات، ودراسة جونسون (Johnson, 2021) التي توصلت نتائجها ووجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسة المدير للقيادة الخادمة، وارتفاع روح المعلم المعنوية، وزيادة دافعيته للعمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العبادلة (٢٠٢٢) التي كانت من نتائجها لا يوجد أثر لبعده الاهتمام بمنسوبات المدرسة، وربما يرجع حصول العبارة (تراعي ظروف منسوبات المدرسة عند تكليفهن بالأعمال) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى أن المعلمات لا يشعرن بمرونة كافية أو مراعاة دائمة لظروفهن الشخصية عند توزيع المهام، مما يجعل تقييمهن لهذا البعد يأتي في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبادلة (٢٠٢٢) التي كانت من نتائجها لا يوجد أثر لبعده الاهتمام بمنسوبات المدرسة وتختلف مع دراسة احمد (٢٠٢٢) إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها لدى المديرين عدا بعد "خدمة وتنمية المجتمع".

• درجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات:

لبحث درجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٥	تشجع التفكير الابداعي وتقديم المبادرات في بيئة العمل	٤.١٤	%٧٨	٠.٨٢٢	مرتفعة	١
٦	تشجيع المعلمات على تبني أساليب تعليمية جديدة وفعالة	٤.١٤	%٧٨	٠.٨٣٧	مرتفعة	٢
٣	تتمتع باليقظة الذهنية والفتح الإداري	٤.٠٥	%٧٦	٠.٩٣٠	مرتفعة	٣
٤	تتعامل بمرونة مع المواقف المختلفة وتكيف قراراتها وفق الظروف	٤.٠٠	%٧٥	٠.٩٥١	مرتفعة	٤
١	تمتلك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المواقف المعقدة	٣.٩٩	%٧٥	٠.٨٨٧	مرتفعة	٥
٢	تبتكر أفكار جديدة لأداء العمل وحل المشكلات من خلال الفهم العميق لمتطلبات العمل	٣.٩٠	%٧٣	٠.٩٣٥	مرتفعة	٦
	درجة المهارات الفكرية ككل	٤.٠٤	%٧٦	٠.٨٠٦	مرتفعة	

يتضح من الجدول (١٠) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.٠٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (مرتفعة).

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩٠ إلى ٤.١٤) من (٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (مرتفعة)، كما يوضح الجدول رقم (١٠) ما يلي:

٤ - جاءت العبارة (تشجع التفكير الابداعي وتقديم المبادرات في بيئة العمل) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٤.١٤) ونسبة مئوية بلغت (٧٨٪).

٤ جاءت العبارة (تبتكر أفكار جديدة لأداء العمل وحل المشكلات من خلال الفهم العميق لمتطلبات العمل) بالمرتبة السادسة بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٣.٩٠) ونسبة مئوية بلغت (٧٣٪). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تشجع التفكير الابداعي وتقديم المبادرات في بيئة العمل) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى ثقافة المدرسة المشجعة للابتكار من خلال تحفيز المعلمات على التفكير خارج الصندوق، ودعم المبادرات الجديدة، مما يشعرهن بأن افكارهن محل تقدير واهتمام، وقد يدركن المعلمات للحاجة المتزايدة، وهذا ما يعكس أحد الأبعاد الجوهرية لرؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء اقتصاد مزدهر قائم على الابتكار، وتحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات لذلك يرون أن التشجيع على الإبداع ضرورة وليس ترفاً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العبدالله (٢٠٢٢) التي من نتائجها عدم الاهتمام بالمهارات الفكرية، الاهتمام بمنسوبات المدرسة، وربما يرجع حصول العبارة (تبتكر أفكار جديدة لأداء العمل وحل المشكلات من خلال الفهم العميق لمتطلبات العمل) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) تفسر الباحثة ذلك من الممكن لضغوط العمل وكثافة المهام اليومية، ضعف في فرص التطوير المهني المرتبط بالإبداع، غياب ثقافة تشجيع على الإقدام خوفاً من الرفض أو النقد للفكرة أو فشل للتجربة، مما يقلل قدرتهن للإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبدالله (٢٠٢٢) التي من نتائجها عدم الاهتمام بالمهارات الفكرية، وتختلف مع دراسة احمد (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها.

• **درجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات:**

لبحث درجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر العلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	تتمتع بأخلاق عالية	٤.٣٥	%٨٤	٠.٧٨٠	مرتفعة جدا	١
٥	تحرص على احترام قيم وأخلاقيات المهنة	٤.٣٣	%٨٣	٠.٨٢٢	مرتفعة جدا	٢
٢	تلتزم بالصدق دائما وتشجع عليه	٤.٢٩	%٨٢	٠.٨١٨	مرتفعة جدا	٣
٣	تتصف بالعدالة والأمانة والحيادية	٤.١٨	%٨٠	٠.٩٦٠	مرتفعة	٤
٤	تميل إلى فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة	٤.١٧	%٧٩	٠.٨٨٠	مرتفعة	٥
٦	تتجنب التحيز في قراراتها	٤.١٠	%٧٨	٠.٩٨٨	مرتفعة	٦
	درجة السلوك الأخلاقي ككل	٤.٢٤	%٨١	٠.٨٠٨	مرتفعة جدا	

يتضح من الجدول (١١) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر العلمات بلغ (٤.٢٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤.١٩ إلى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (مرتفعة جدا)، كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩٥ إلى ٤.٢٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتان الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (مرتفعة، مرتفعة جدا) على الترتيب، كما يوضح الجدول رقم (١١) ما يلي:

◀ جاءت العبارة (تتمتع بأخلاق عالية) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (مرتفعة جدا) بمتوسط حسابي (٤.٣٥) ونسبة مئوية بلغت (%٨٤).

◀ جاءت العبارة (تتجنب التحيز في قراراتها) بالمرتبة السادسة بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٤.١٠) ونسبة مئوية بلغت (%٧٨).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تتمتع بأخلاق عالية) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة جدا) إلى القدوة الأخلاقية في بيئة العمل من خلال العمل بمرونة بالعمل وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إلى دراسة بنيامين وقادورسمان (Bunjamin,Kadariusman,2021) التي توصلت نتائجها أن القيادة الخادمة تساعد زيادة ثقة الموظف في القادة والمؤسسات، ودراسة جونسون (Johnson,2021) التي توصلت نتائجها ووجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسة المدير للقيادة الخادمة، وارتفاع روح المعلم المعنوية، وزيادة دافعيته للعمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة قاعود، وهيه (٢٠٢٣) التي كانت أهم نتائج دراستهما جاء بعد السلوك الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة، وربما يرجع حصول العبارة (تتجنب التحيز في قراراتها) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) وتفسر الباحثة ذلك

التزام القائدة بالعدالة الحيادية في اتخاذ قراراتها، مع بقاء مجالات أخرى من القيادة الخادمة متقدمة عالية نسبياً، وهذا ما تتفق نتائج الدراسة الحالية بدراسة دراسة عبد السلام (٢٠٢٤) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة كانت متوسطة، وتختلف مع دراسة احمد (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها

• درجة الإهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات:

لبحث درجة الاهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج

كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة الاهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٦	تعمل على تعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور	٤.٢٠	٪٨٠	٠.٨٢٦	مرتفعة جداً	١
٥	تحرص على نشر قيم التعاون والمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة	٤.١٥	٪٧٩	٠.٨١٥	مرتفعة	٢
٢	تشارك في الأنشطة المجتمعية	٤.١٠	٪٧٨	٠.٨٢٩	مرتفعة	٣
٣	تحت منسوبات المدرسة على خدمة المجتمع من خلال الأعمال التطوعية	٤.١٠	٪٧٧	٠.٧٩٧	مرتفعة	٤
١	تؤكد على ضرورة الارتباط بالمجتمع المحلي	٤.٠٩	٪٧٧	٠.٨٣٠	مرتفعة	٥
٤	تنسق مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم أنشطة المدرسة	٣.٩٥	٪٧٤	٠.٨٩٩	مرتفعة	٦
	درجة الاهتمام بتطوير المجتمع ككل	٤.١٠	٪٧٧	٠.٧٥٠	مرتفعة	

يتضح من الجدول (١٢) ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات درجة الاهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.١٠) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (مرتفعة)، كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة الاهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩٥ إلى ٤.٢٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتان الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (مرتفعة، مرتفعة جداً) على الترتيب. كما يوضح الجدول (١٢) ما يلي:

◀ جاءت العبارة (تعمل على تعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (مرتفعة جداً) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) ونسبة مئوية بلغت (٪٨٠).

◀ جاءت العبارة (تنسق مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم أنشطة المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة استجابة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) ونسبة مئوية بلغت (٪٧٤).



وتفسر الباحثة حصول العبارة (تعمل على تعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (مرتفعة جداً) إلى حرص القائد على بناء شراكة فعالة مع المجتمع المدرسي ودعم التواصل المستمر بما يخدم مصلحة الطالبات، وهذا ما تتفق مع دراسة احمد (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها، وتختلف مع دراسة العبدلة (٢٠٢٢) التي من نتائجها لا يوجد أثر ذو دلالة في الاهتمام بتطوير المجتمع، وربما يرجع حصول العبارة (تنسق مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم أنشطة المدرسة) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (مرتفعة) إلى وجود تحديات في بناء شراكات مجتمعية فعالة رغم أهمية هذا الجانب في دعم العملية التعليمية، وهذا ما تتفق مع دراسة احمد (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها، وتختلف مع دراسة العبدلة (٢٠٢٢) التي من نتائجها لا يوجد أثر ذو دلالة لبعيد القيادة الخادمة (التمكين).

• السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $[\alpha \leq 0.05]$ في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات وفق [المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية]؟

للإجابة على هذا السؤال: قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات وفق (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

• أولاً: المؤهل العلمي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١٣) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات. ويتضح من الجدول (١٣) ما يلي:

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة التمكين لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٣٤) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الاهتمام بمنسوبات المدرسة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٧٢) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين	دراسات عليا	٣٨	٣.٥٥	١.١٢	٢.١٣-	٠.٠٣٤
	بكالوريوس	٢٤٨	٣.٨٦	٠.٨٢١		
الاهتمام بالمرسة	دراسات عليا	٣٨	٣.٨٩	٠.٩٦٨	١.٣٨٨-	٠.١٧٢
	بكالوريوس	٢٤٨	٤.١١	٠.٧٩٦		
المهارات الفكرية	دراسات عليا	٣٨	٣.٧٠	٠.٨٩٠	٢.٧٧٧-	٠.٠٠٦
	بكالوريوس	٢٤٨	٤.٠٩	٠.٧٨٢		
السلوك الأخلاقي	دراسات عليا	٣٨	٣.٧٨	٠.٩٨٣	٣.١٥٦-	٠.٠٠٣
	بكالوريوس	٢٤٨	٤.٣١	٠.٧٥٦		
الاهتمام بالمجتمع	دراسات عليا	٣٨	٣.٩٦	٠.٩٤٨	٠.٩٦٩-	٠.٣٣٨
	بكالوريوس	٢٤٨	٤.١٢	٠.٧١٥		
القيادة الخادمة ككل	دراسات عليا	٣٨	٣.٧٨	٠.٨٤٠	٢.٥٦١-	٠.٠١١
	بكالوريوس	٢٤٨	٤.١١	٠.٧٠٣		

* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة المهارات الفكرية لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٦) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة السلوك الأخلاقي لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٣) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الاهتمام بتطوير المجتمع لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٣٣٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠١١) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

وتفسر الباحثة ذلك أن عدد العينة في الدراسة بشكل أكبر من مرحلة البكالوريوس وتتفق هذه الدراسة مع أبو عرار (٢٠٢٣) الذي تمثل عينته من المعلمين والمعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس وتختلف هذه النتيجة

مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة العوي في (٢٠٢٢)، ودراسة احمد (٢٠٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تبعا لمتغير (المستوى التعليمي).

• ثانياً: سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٥) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣.٦٥	٠.٨٨٧	١.٩٤٦-	٠.٠٥٣
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٣.٨٨	٠.٨٣٧		
الاهتمام بمنسوبات المدرسة	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣.٩٥	٠.٨٦١	١.٦٣٥-	٠.١٠٣
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٤.١٣	٠.٨٠٧		
المهارات الفكرية	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣.٩٥	٠.٧٩٤	١.٠٠٠-	٠.٣١٨
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٤.٠٦	٠.٨١٠		
السلوك الأخلاقي	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٤.١٨	٠.٨١٠	٠.٦٦٣-	٠.٥٠٨
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٤.٢٥	٠.٨١١		
الاهتمام المجتمع	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٤.٠٨	٠.٧٢٤	٠.٣٠١-	٠.٧٦٤
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٤.١١	٠.٧٥٩		
القيادة الخادمة ككل	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣.٩٧	٠.٧٣٩	١.٢١٧-	٠.٢٢٥
	(١٠) سنوات فأكثر	٢١٦	٤.٠٩	٠.٧٢٦		

* وجود دلالة عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٢٢٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

وتفسر الباحثة أن ممارسة القيادة الخادمة لا تختلف جوهرياً بين القادة باختلاف سنوات خبرتهم العلمية، مما يؤكد أن تبني مبادئ القيادة الخادمة لا يعتمد بدرجة أكبر على قناعات شخصية أو على ثقافة المؤسسة، أكثر يعتمد على تراكم السنوات الوظيفية، وهذا ما يتفق مع دراسة (الأقزم، العدساني، ٢٠٢٣) ودراسة العوي في (٢٠٢٢) والتي تؤكد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتختلف مع دراسة آل ثواب (٢٠٢٢) والتي من نتائجها فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من (١٠) سنوات من جهة، وكل من أقل من (٥) سنوات، و(١٠-٥) سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أكثر من (١٠) سنوات، ودراسة أحمد (٢٠٢٢) للمعلمين الأكثر خبرة.

• ثالثاً: الدورات التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير الدورات التدريبية ويوضح الجدول (١٦) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

البعد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكن	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٣.٩٣	٠.٧٧٨	١.٠٦٢	٠.٢٨٩
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٣.٧٩	٠.٨٧٢		
الاهتمام بمنسوبات المدرسة	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٤.١٦	٠.٧٨٤	٠.٧٧٢	٠.٤٤١
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٤.٠٧	٠.٨٣٣		
المهارات الفكرية	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٤.٠٥	٠.٧٤٨	٠.١٨٧	٠.٨٥٢
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٤.٠٣	٠.٨٢٣		
السلوك الأخلاقي	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٤.٢٨	٠.٧٠٣	٠.٥٤١	٠.٥٩٠
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٤.٢٢	٠.٨٣٤		
الاهتمام بتطوير المجتمع	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٤.١٨	٠.٧١٣	٠.٨٦٨	٠.٣٨٦
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٤.٠٨	٠.٧٥٩		
القيادة الخادمة ككل	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٥٩	٤.١٣	٠.٦٨٦	٠.٧٣٤	٠.٤٦٤
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	٢٢٧	٤.٠٥	٠.٧٤١		

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة القيادة الخادمة لدى مديرات الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٤٦٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥). وتفسر الباحثة ذلك أن حضور الدورات التدريبية لا تؤدي بالضرورة إلى اختلاف ملموس أو تطور واضح في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، أو عدم تخصص الدورات التدريبية التي تطور من مستوى القائد، سيما أن كل المعلمات حاصلات على دورات تدريبية زادت من منتهتهن في التعليم وهذا ما اتفقت عليه دراسة الأقزم، العدساني (٢٠٢٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، وتختلف مع دراسة أحمد (٢٠٢٢) والتي كانت من نتائج دراستها لا يوجد فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وجميع أبعادها تُعزى لدورات التدريبية.

• نوصيات الدراسة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم الباحثة التوصيات الآتية:

- ◀ العمل على تعزيز الاتجاه نحو تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات مرحلة الطفولة المبكرة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ◀ الوعي بمفهوم القيادة الخادمة لدى مديرات رياض الأطفال من خلال لقاءات تثقيفية وحوارية تنفذ مع مؤسسات تعليمية بالتعاون المشترك بين وزارة التعليم في السعودية ووزارة التعليم في دول أخرى أثبتت كفاءتها في تطوير القيادة الخادمة.
- ◀ دمج أبعاد القيادة الخادمة ضمن برامج إعداد القادة التربويين، خاصة في برامج التطوير المهني المستمر لمديرات الطفولة المبكرة.
- ◀ إعداد أدلة إجرائية تساعد المديرات على ممارسة القيادة الخادمة بطريقة منهجية، تشمل أمثلة تطبيقية وحالات واقعية من البيئة التعليمية للطفولة المبكرة.
- ◀ تبني أساليب تقييم سلوكية تقيس مدى التزام المديرات بمبادئ القيادة الخادمة، كالسلوك الأخلاقي، وحل المشكلات بروح الفريق، ودعم النمو المهني للمعلمات.

• مقترحات الدراسة.

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم الباحثة مجموعة من الدراسات المقترحة، وهي:
- ◀ إجراء دراسات مقارنة بين نمط القيادة الخادمة وأنماط قيادة أخرى (كالقيادة التحويلية أو التشاركية) لقياس أثرها في بيئة الطفولة المبكرة.
- ◀ إجراء دراسة تتناول دور القيادة الخادمة في تعزيز تمكين المعلمات ومشاركتهن في اتخاذ القرار.
- ◀ إجراء دراسة عن العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية لمعلمات الطفولة المبكرة.
- ◀ إجراء دراسة عم دور القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات في الطفولة المبكرة.

• المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام السيد والمرزوقي، احمد حسين. (٢٠٢١). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. المجلة العربية للتربية النوعية، ع: ٢، مج: ٥٦.
- أبو صعلوك، خميس محمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين: دراسة تطبيقية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع: ١، مج: ٦٥.
- أبو عرار، ناصر رزق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، ع: ٣، مج: ٣٩.
- الأبيض، محمد حسن والسطوحي، هان عبد الحفيظ. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث، ع: ٢٠، مج: ١.

- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (٢٠٢٢). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه: "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، ع: ٣٥، مج: ٣٥.
- الأقزم، جنى عبد الله وعبد الله، العدساني. (٢٠٢٣). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مجلة كلية التربية، ع: ١٢، مج: ٣٩.
- آل ثواب، صالحة مبارك. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات، جامعة الملك خالد، كلية التربية، ع: ٣، مج: ٩.
- الجهنى، سار رجاء الله. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع: ١٤، مج: ٢٠.
- الخفاجي، آلاء على وعبد الله، رجاء ياسين. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع: ١٠، مج: ٤٢.
- العوفي، ماجد. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع: ٧١، مج: ١.
- المستريحي، أمل حسني. (٢٠٢٤). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، ع: ١، مج: ٩.
- الزهيري، أميرة احمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد. المجلة العربية للإدارة، مصر، ع: ٤١، مج: ٤.
- السكر، هديل بسام. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلة التربوية الأردنية، ع: ١، مج: ٢٠.
- الشعلي، سعود بن سليم بن سعيد. (٢٠٢٤). مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين، مجلة التربية وعلم النفس، جامعة القاهرة، ع: ٥، مج: ٣٠.
- العبالدة، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي، الأردن، جامعة عمان، المجلة العربية، ع: ٢، مج: ٤٢.
- العبرية، نعيمة. (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، مجلة الشرق الأوسط، ع: ٥، مج: ٢.
- العبيدي، محمد جاسم، والعبيدي، آلاء محمد. (٢٠١٠م). طرق البحث العلمي، الأردن، عمان، ديونو للطباعة والنشر.
- العروسي، عبد السلام احمد. (٢٠١٩). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، ع: ٤١، مج: ٣٥.
- حماد، رشاد حماد، والعكر، محمد عاطف. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد ٨، العدد: ١٣.
- دهليز، خالد؛ وغالي، محمد. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة الجامعة الأردنية، ع: ١٤، مج: ٣.
- عبد السلام، زهرة. (٢٠٢٤). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة البحوث الأكاديمية، كلية التربية جامعة مصراته، ع: ١، مج: ٢٨.
- عطوي، جودت عزة. (١٤٢٨هـ). أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية. الأردن، عمان، دار الثقافة.

- علام، صلاح الدين محمود. (٢٠١٢م). البحث التربوي كفايات للتحليل والممارسات، عمان، دار الفكر للنشر.
- غالي، محمد أحمد. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية التجارة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، ع: ١، مج: ١.
- غربي، عائشة، بوخطة، إكرام. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عينية من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر "ورقلة"، جامعة قاصدي مرباح - ورقمة كلية العموم الاقتصادية والعموم التجارية وعلوم التسيير، مجلة البحوث، ع: ٤، مج: ١.
- قاعود، مروة، وهبه، مروة. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركة السياحة المصرية، مجلة الدولة للدراسات السياحية والفندقية، مج: ٤، ع: ٢.
- محمد فتحي عبد الرسول. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجله العلوم التربوية، ع: ١، مج: ٣.
- محمد، أسماء عزمي. (٢٠٢٠). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال دلتا مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، ع: ٢، مج: ٢١.
- محمد، فتحي وأحمد، أشرف، ومحمد، سيدة، والمهنا، محمد. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ع: ٣، مج: ٣.

• المراجع الأجنبية:

- Unsal, Y. W., & Usta, E. (2021). Servant-leadership roles of principals on the work alienation perceptions of teachers. African Educational Research Journal, 9(2), 350-366. DOI: <https://doi.org/10.30918/AERJ.92.21.037>.
- Stahel, P., Ahankoob, N., & Nguyen, C. (2022). Servant leadership: an endangered species, Patient Safety in Surgery, 16(9), 1-5.
- Riyanto, M. (2022). The Influence of Principal Servant Leadership, Self-Efficacy and Teacher Work Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving Teacher Work Performance at the Yayasan Abdi Karya Elementary Education Level. International Journal of Current Science Research and Review, 5(2), 383-389.
- Rice, D., W. (2020). A Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by High School Principals. Master thesis, Darrick Rice Brandman University. USA. <https://www.proquest.com/openview/6f3f713d205b01c66cb>
- Morgan, D.W- (2020). Determining sample size for research activities, Educational & Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Laniya, O., E. (2021). Study of the relationship between being a Volunteer leader in professional business and Leadership

- organizations and developing servant Leadership characteristics. PhD dissertation, St. Davids, Pennsylvania. USA.
- Johnson, G., G. (2021). The Relationship between School Principals' Servant Leadership Attributes and Teacher Morale. PhD dissertation, the University of Southern Mississippi. USA. <https://www.proquest.com/docview/265453776>
 - Haider, A., Khan, M., & Taj, T. (2021). Impact of Servant Leadership on Teaching Effectiveness: A Study of Public Sector Universities, KP, Pakistan. Global Regional Review, 1(1), 509-518.
 - Gasňková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. Central European Business Review, 2020(3)
 - Castro, I., L. (2020). Case Study: The Servant Leadership Attributes of School-Based Law Enforcement. PhD Dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona. USA.
 - Bunyamin, B. & Kadar Usman, K., (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. Management Science Letters, 11(5), 1509-1520.
 - Bier, M., B. (2021). Servant Leadership for Schools. Journal of Character Education, 17(2), 27-46. <https://www.proquest.com/docview/2604537408>
 - Augustine, Y.; Muslimah, S. (2016) " Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Policy Governance to Nonprofit Organizations Performance in Indonesia " International Journal of Sustainable Development, Vol. 09, No. 12, pp. 15-32
 - Northouse, P. G (2020). Leadership: Theory and practice (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.

