

## ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية

عبد الملك طاهر عبده الحاج<sup>1\*</sup>، إبتهاال عبد العزيز الغوييري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

وجامعة إب اليمنية

<sup>2</sup> طالبة دراسات عليا، قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

### Servant Leadership Practice in the education sector in Saudi Arabia A Field Study

Abdulmalek Taher Al Hajj<sup>1\*</sup>, Ibtehal Abdulaziz Alghuwairi

<sup>1</sup> Public Administration Department - College of Business Administration  
King Saud University- Saudi Arabia and IBB University- Republic of Yemen.

& <sup>2</sup> Postgraduate student Department of Public Administration- □  
College of Business Administration - King Saud University - Saudi Arabia □

تاريخ الاستلام: 2020/07/13؛ تاريخ القبول: 2020/09/21؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر منسوباته (الموظفات الإداريات - القيادات النسائية)، وتحديد أكثر وأقل تلك السلوكيات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عيّنتين من مجتمع الدراسة، بلغ حجمهما (319 موظفة إدارية، و176 قائدة إدارية). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن عينة الدراسة من (الموظفات) توافق ويشكل عام على أن القيادات النسائية تمارس (أحياناً) سلوكيات القيادة الخادمة. وعلى وجه التفصيل تمارس (أحياناً) ما يلي: تشجيع الموظفين على استخدام مواهبهم في العمل، والمساعدة على تطوير أنفسهم، وتمكينهم من حل مشكلات العمل، والتشجيع على توليد أفكار جديدة. علاوة على ذلك، تعمل (نادراً) على رسم رؤية للعمل على المدى البعيد، والاستفادة من أي نقد يتعلق بأداء العمل، وتوفير فرص للموظفات لتعلم مهارات جديدة. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادات النسائية يمارسن (دائماً) ويشكل عام سلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة القيادات النسائية أنفسهن. وبصورة إجمالية توصلت الدراسة إلى أن القيادات النسائية تمارسن (غالباً) سلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينتي الدراسة (الموظفات الإداريات - القيادات النسائية).

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الخادمة، القيادة الخدمية، القائد الخادم، قطاع التعليم.

**تصنيف JEL:** M12؛ A2

#### Abstract

The study aimed to identify the degree of servant leadership practice by female leaders in the education sector and to identify more and less behaviors practice. The descriptive method was used, and the questionnaire was distributed to a convenient sample of (319 female employees -176 women leaders). the findings of the study are as following: That the study sample of (female employees) agrees that servant leadership (sometimes) is exercised by female leaders. they practice the following: encourage female employees to use their talents, help them to improve themselves, enable them to solve work problems, develop new ideas. And female leaders (rarely) develop a long-term work plan, benefit from any criticism related to performance, provide opportunities for female employees to learn new skills. on the other hand, the study found that the sample of (female leaders) agreed that they (always) practice servant leadership. generally, the study indicated that female leaders practice (often) servant leadership from the viewpoint of the two study samples (employees - female leaders).

**Keywords:** Leadership, The Servant Leadership, the Servant leader, Ministry of education.

**Jel Classification Codes :** M12 ; A2

## 1- تمهيد:

نالت القيادة اهتماماً كبيراً من قديم الزمان؛ وذلك لكونها العنصر الحاسم في تقرير نجاح أو فشل أي تنظيم اجتماعي. والقيادة في المنظمات على اختلاف أشكالها، وأحجامها، ونشاطاتها تسعى لبلوغ هدف واحد، وهو أداء الأعمال، وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. ومن أجل ذلك طور العلماء والباحثون العديد من المداخل والنظريات الفكرية لمساعدة المنظمات على رسم طرق العمل، وتصميم النماذج الإدارية، وتحفيز المورد البشري لتحقيق الرؤى، وبلوغ التطلعات والأهداف المنشودة. ومن ضمن تلك النظريات والنماذج الفكرية نظرية حديثة نسبياً أطلق عليها "نظرية القيادة الخادمة"، وهي تحمل في مضمونها فكرة جوهرية مختلفة عن غيرها من نظريات القيادة الإدارية المعروفة؛ إذ تفترض هذه النظرية أن القائد الإداري يمارس السلوك القيادي مع التابعين له معتمداً في ذلك ليس على ما يمتلك من السلطة والقوة، وإنما على ما يحمل في داخله من حب، وحكمة، وإيثار للآخرين، مترفعاً عن نزعة الأنانية، وحب الذات، والمصالح الشخصية الضيقة. والقائد الخادم يدعم باستمرار الأفراد العاملين معه، ويكون عوناً لهم لإشباع حاجاتهم، وتحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم المختلفة؛ أي أنه يعطي قيمة أكبر لخدمة الآخرين، والتضحية من أجلهم، ولانحياز التام لمصالحهم دون إيلاء أهمية كبيرة لمصالحه الخاصة (Qiu & Dooley, 2019). ويظل القائد الخادم في الصفوف الخلفية يتابع، ويساند، ويحفز، ويحل المشكلات ويذلل الصعاب، وهو ما يؤدي بالتالي لأن يصبح الأفراد أكثر إيجابيةً وحكمةً، واستعداداً لتقديم مستويات عالية من الأداء والخدمة المتميزة لمنظماتهم (نجم، 2011).

لذلك تسعى الكثير من المنظمات الإدارية المعاصرة بمختلف أشكالها، وتوجهاتها إلى تبني نظرية القيادة الخادمة، والعمل بموجبها، وإدماج قيمها ومبادئها في ممارساتها التنظيمية المتعددة؛ نظراً لما يترتب على تطبيقها في الواقع العملي من عوائد إيجابية كثيرة لصالح المنظمة والعاملين فيها، تتمثل في: رفع مستويات الالتزام التنظيمي، والدافعية للعمل، والرضا الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية، والاستغراق الوظيفي، والسلوك التطوعي لدى المرؤوسين، والثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، والإبداع المؤسسي، والذكاء الوجداني (مخامرة، 2019؛ الشائع والمطيري، 2019؛ سلامة والديرية، 2018؛ علي والقرني، 2017؛ عبد الرحمن، 2014؛ عبد الله، 2018؛ Barnes, 2011؛ Sendjaya and Pekerti, 2010؛ Cerit, 2009؛ Claar, 2014).

ومن ثم سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ومما تجدر الإشارة إليه أن سبب اختيار قطاع التعليم، وخاصة الشطر النسائي بوزارة التعليم كميدان لهذه الدراسة، هو خصوصية هذا القطاع الواسع، الذي يستوعب فئةً وظيفية كبيرة، لها مشكلاتها وتحدياتها الخاصة؛ مما يستدعي البحث العلمي لتسليط الضوء على واقعها بكافة جوانبه وأبعاده، هذا فضلاً عن التسهيلات الكبيرة والتعاون الواضح الذي أبدته هذه الفئة الوظيفية مع الباحثين فيما يتعلق بتقديم المعلومات اللازمة لإنجاح هذه الدراسة، وإخراجها بصورة مرضية.

**أولاً- مشكلة الدراسة:**

شهد العالم ولاسيما في العقود الأخيرة تغيراً ملحوظاً شمل مختلف مناحي الحياة، بما في ذلك الهياكل، والمنظمات بمختلف توجهاتها، ونشاطاتها، ومجالاتها، بما في ذلك المنظمات التعليمية؛ مما أدى بالتالي إلى تغيير واضح في ملامح العملية الإدارية والتعليمية على حدٍ سواء. وتحرص حكومة السعودية بصورة دائمة على الاستفادة من

كل جديد في حقول الإدارة، والقيادة، والتكنولوجيا، وطرق تأدية الأعمال لما من شأنه الارتقاء بواقع الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية المختلفة، ولا سيما الجهاز المعني بتطوير ورعاية قطاع التعليم (وزارة التعليم)؛ وذلك بهدف بناء كفاءات وكوادر تعليمية ذات جودة عالية تسد حاجات سوق العمل، وتساهم بفاعلية في كافة مجالات التنمية الوطنية المستدامة. وقد بدا ذلك جلياً من خلال الرؤية الاستراتيجية للمملكة (2030) التي أُعلن عنها بتاريخ (2016م-254م)؛ حيث تم التأكيد فيها على أهمية المواطن، ونمائه وتطويره، وبناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل وتنمية الفرص للجميع (رؤية المملكة 2030، 13). ومن ثم أولت الحكومة القطاع التعليمي الذي يعد من أهم القطاعات الاجتماعية رعاية خاصة. ومما يؤكد ذلك الاهتمام تخصيص أعلى نسبة في الميزانية العامة لدعم قطاع التعليم؛ إذ يستحوذ هذا القطاع على (18.8%) من الميزانية العامة للدولة لسنة (2021) بحسب بيان وزارة المالية لنفس السنة. كما يستوعب للعمل فيه عدداً كبيراً من المواطنين الذكور والإناث؛ حيث وصل إجمالي القوى العاملة في هذا القطاع الحيوي حوالي (558552) موظف وموظفة لعام (2016) بحسب آخر إحصائيات القطاع العام لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية (<https://hrsd.gov.sa/node/538932>). وهو، علاوة على ذلك، يمثل في حقيقة الأمر القطاع الأكثر جاذبية وتوظيفاً للمرأة السعودية لعدة اعتبارات، منها: مزاياه المادية والمعنوية المتعددة، ومناسبته لطبيعة المرأة السعودية والتزاماتها الأسرية، وتلبية مقتضيات الثقافة الاجتماعية التي تحدد عمل المرأة في مجالات معينة. ومما يجدر ذكره أن المرأة السعودية العاملة سواء كانت في وظيفة عادية أو قيادية لا تزال تعاني من بعض التحديات والصعوبات التنظيمية والاجتماعية والذاتية. ليس ذلك فحسب؛ بل أن المرأة العاملة نفسها تواجه تحديات معينة نابعة من العمل في ظل القيادة النسائية، مما يحد من قدرتها على أداء عملها بكفاءة (الحسين، 2011م؛ الروسي، 2014م؛ الربيع، الحديثي، 2018؛ أبو خضير، والاحمدي، 2009).

إن مثل هذا المشكلات والتحديات الماثلة أمام المرأة السعودية العاملة في قطاع التعليم تؤرق وزارة التعليم بصفة خاصة، والحكومة بصفة عامة. ومن ثم كان لابد من التفكير في إيجاد حلول علمية وعملية مناسبة لمعالجة هذه المشكلات، ومن ضمنها الاستفادة من المفاهيم والنظريات والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة الإدارية مثل مدخل القيادة الخادمة الذي ظهر كاتجاه جديد في سبعينيات القرن الماضي على يد روبرت جرين ليف (Greenleaf)، وأزدهر في التسعينيات (Thompson and Glasø, 2019). بل لقد زاد الاهتمام بهذا المدخل القيادي بشكل ملفت في السنوات الأخيرة (Sun, 2018)، وما يزال يجذب انتباه المنظمات والقادة الإداريين ومفكري القيادة والتنظيم الإداري حتى اليوم (Irving, 2018).

ومن ثم، تحاول هذه الدراسة التعرف على واقع مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القيادات النسائية في وزارة التعليم، وذلك من خلال استقصاء عينتين مختلفتين من منسوبات الوزارة (الموظفات الإداريات- القيادات النسائية). وبصورة دقيقة تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفات الإداريات فيها؟
2. ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر القيادات النسائية أنفسهن؟

3. ما أكثر سلوكيات القيادة الخادمة، وأقلها ممارسة من قبل القيادات النسائية في وزارة التعليم من وجهة نظر عينتي الدراسة (الموظفات الإداريات - القيادات النسائية).

### ثانياً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم خلاصة فكرية عن مفهوم القيادة الخادمة باعتبارها أحد الاتجاهات والأنماط الحديثة في مجال القيادة الإدارية، بالإضافة إلى التعرف بدرجة أساسية على مستوى ممارسة القيادات النسائية لسلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم السعودية. وكذلك التعرف على أكثر وأقل سلوكيات القيادة الخادمة شيوعاً في الشطر النسائي بوزارة التعليم من وجهة نظر عينتي الدراسة (الموظفات الإداريات- القيادات النسائية).

### ثالثاً-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين أساسيتين، وهما على النحو التالي:

- **من الناحية العلمية/ النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من الناحية العلمية المعرفية من كونها تناقش نمط قيادي حديث نسبياً، وهو القيادة الخادمة، وهو مفهوم لا تزال الكتابات والدراسات العلمية التي تناولته قليلة للغاية، ولاسيما البحوث والدراسات التطبيقية في العالم العربي بصفة عامة (مخامرة، 2019؛ دهليز وغالي، 2018؛ العولقي، 2018؛ عبد الفتح وأبو سيف، 2016)، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص (علي والقرني، 2017؛ الشائع والمطيري، 2019؛ الشمري، 2019). كذلك تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية لكونها تتناول هذا المفهوم - أي القيادة الخادمة والقائد الخادم- وذلك من حيث ماهيته، وخصائصه، وأهم نماذجه الفكرية، مما يثري المحتوى العربي في هذا المجال، ويفتح الباب أمام الباحثين الآخرين لإجراء بحوث ودراسات أخرى تستهدف دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والعديد من المتغيرات الأخرى على مستوى وزارة التعليم، وقياس أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى عديدة، على سبيل المثال لا الحصر: الأداء والإنتاجية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والتسرب الوظيفي، والصراعات التنظيمية، والتتمر الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية، وغير ذلك.

- **من الناحية العملية/ التطبيقية،** تأتي أهمية هذه الدراسة من تطبيقها على وزارة التعليم بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض كواحدة من أهم وأكبر الوزارات الحيوية في المملكة العربية السعودية؛ الأمر الذي من شأنه أن يساعد في توفير معلومات دقيقة عن واقع ممارسة القيادة الخادمة للمسؤولين وصناع القرار الإداري في المجال التعليمي، وبما يمكنهم من تطوير وتنمية القيادات النسائية في الوزارة محل الدراسة، وكذلك القيادات المدرسية والتربوية بشكل عام، وذلك في سبيل تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية، وبما يسهم في حل مشكلات النظام التعليمي، وبناء جيل متمسك بكل الأدوات اللازمة لمواجهة استحقاقات المستقبل، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية التي تبنتها المملكة العربية السعودية، والمعروفة برؤية (2030).

## II - الإطار النظري:

### 1. مفهوم القيادة الخادمة:

تُعد القيادة الخادمة كواقع وممارسة موجودة منذ القدم، وعبر القرون الماضية (Crippen, 2018). كذلك يرى (Valeri, 2007) أن القيادة الخادمة ظهرت منذ ما يقارب (2500) عام، ومازالت قائمة، مما يدل على أنها قيادة

قديمة وعالمية وممتدة. بل ذهب البعض إلى أنها في الواقع موجودة منذ آلاف السنين، حيث ذكر السيد المسيح أن أعظم الأشخاص هو من يخدم غيره من الناس (Lichtenwalner, 2008). والقيادة الخادمة كـممارسة برغم قدمها وجذورها التاريخية العريقة، تظل على صلة بالقرن الواحد والعشرين، وقد تم العمل على إحيائها في العصر الحديث (Gandolfi and Deno, 2017).

وتفيد المراجع العلمية أن القيادة الخادمة بمفهومها المعاصر ظهرت لأول مرة عام (1970)، وذلك عبر كتابات وأبحاث روبرت جرين ليف (Greenleaf) الذي يعد الأب الروحي لها، مستلهماً هذه الفكرة من رواية الكاتب هرمان هسي (Hesse)، الموسومة بعنوان (رحلة إلى الشرق) الصادرة عام (1956م)، والتي تدور أحداثها حول ثلة من الأفراد قاموا برحلة دينية أو روحية بمعوية مرافق (خادم)، تولى مهام الاعتناء بهم وخدمتهم طوال الرحلة، ثم اختفى فجأة، مما سبب اضطراب في مسار الرحلة، ثم بعد فترة من الزمن، اتضح أن ذلك الخادم لم يكن فرداً عادياً، بل كان رجل دين جليل بحسب أول مقال كتبه جرين ليف عام (1970م) بعنوان (The Servant leader) (Greenleaf, 1970). إن ما يمكن أن يفهم من ذلك، هو أن أي فرد يوضع في موقع القيادة يعد خادماً للجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع برغبة صادقة لديه لمساعدة الناس، وحل مشكلاتهم ومعاناتهم. وفي عام 1970م نشر جرين ليف كتابه الموسوم بعنوان "القائد الخادم"، والذي لقي قبولاً وانتشاراً كبيراً، حيث بيع منه ما يزيد عن (500) ألف نسخة (Spears, 2002). ثم بعد ذلك قام بتأسيس مركز الأخلاقيات التطبيقية، والذي تمت إعادة تسميته عام (1985) إلى مركز (Robert K. Greenleaf) للقيادة الخادمة؛ بهدف تقديم المشورة والمساعدة للراغبين في فهم أسس وممارسات القيادة الخادمة بصورة إيجابية (أبو تينة وآخرون، 2007: 141). ويرى جرين ليف (Greenleaf) أن القيادة الخادمة تبدأ أولاً بنزعة ورغبة طبيعية لخدمة الآخرين، ثم يتبعها دافع واختيار واعٍ للقيادة بهدف حفزهم على تحقيق أهدافهم في سياق مناسب يوفر لهم حياة وصحة وحرية واستقلال أفضل، وهي عملية تشجع التعاون والثقة والبصيرة والاستماع والاستخدام الأخلاقي للسلطة (Greenleaf, 1970). ويضيف فاليري (Valeri, 2007) أن القيادة الخادمة تتسامى فيها روح القائد مقدمةً مصلحة المرؤوسين والمنظمة على مصالحها ورغباتها الذاتية؛ بل ويتحول القائد إلى خادم متفانٍ من أجل الآخرين. وتقوم القيادة الخادمة على مبدئين أساسيين، وهما: الحاجة لخدمة المرؤوسين والمنظمة، والرغبة الصادقة في القيادة (Dierendonck, 2011). أي أن حجر الزاوية في القيادة الخادمة هو شعور القائد برغبة صادقة في خدمة مرؤوسيه وتطويرهم، وجعلهم غاية في حد ذاتهم لا وسيلة وأداة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة (Van Dierendonck, & Patterson, 2018).

بناء على ما تقدم يمكن القول إن اهتمام هذا النمط القيادي ينصب بالدرجة الأولى على المرؤوسين، فهو يهتم بالعلاقة والارتباط بين القائد والمرؤوسين، وليس بالضرورة أن يكون القائد ذو شخصية بطولية، وأن يكون دائماً في الأمام وفي مقدمة المشهد الاجتماعي، وإنما الأهم هو أن يملك الرغبة والقدرة ليعمل، وليس ليقود فقط، أي أن القيادة تنشأ على أساس الرغبة في الخدمة وليست الرغبة في القيادة (Bolden et al., 2003, Thompson and Glasø, 2019). وبالنسبة لتعريف مصطلح القيادة الخادمة فهو كغيره من المصطلحات في العلوم الإنسانية لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد له، وربما يعود ذلك كما يرى البعض إلى أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد، ومتعددة الأبعاد والدلالات إلى الحد الذي يتعذر معه إيجاد تعريف جامع (Wong and Page, 2010). وبرغم ذلك فقد قدم عدد من الباحثين تعريفات مختلفة، من أهمها ما يلي:

عرف لوب القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة قيادة تضع مصلحة مرؤوسيهيها قبل مصلحتها، بحيث ترتقي بقيمة الأفراد وتعمل على تنميتهم وبناء روح الجماعة فيما بينهم، ومشاركتهم القوة والمكانة، من أجل مصلحة الفرد، والمنظمة بصفة عامة (Lube, 1999). بينما يعرفها (Sims, 1997) بأنها النمط القيادي الذي يهتم بكرامة الأفراد ويرفع من قدرهم، ويشعل في القائد جذوة الإبداع الفطرية التي توجهه نحو القيادة بفعالية. إلى ذلك يرى العبد السلام (2009) أنها نمط قيادي ونشاط هادف يدرك من خلاله القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويقوم بمتابعة شؤون أفرادها ساعياً لتحقيق مصالحهم بتعاونهم ومشاركتهم. كذلك يعرفها العتيبي (2014) " بأنها فهم وممارسة القيادة من خلال وضع مصلحة المرؤوس قبل المصلحة الذاتية للقائد، وتنمية قيمة المرؤوسين وتطويرهم، كما تهتم ببناء المجتمع وممارسة الأصالة، وتقاسم السلطة من أجل الصالح العام". ويؤكد عبد الرحمن (2014) أن نمط القيادة الخادمة إنما يشير إلى سلوكيات القائد مع مرؤوسيه، فالقائد الخادم يعمل على مساعدة الآخرين ليمكنهم أن يصبحوا أفراد فاعلين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والحقائق ليتمكنوا من أداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة. ومفهوم القيادة الخادمة لا يزال ينمو، وسيستمر لخلق ثورة هادئة في أماكن العمل في جميع أنحاء العالم، وهي وسيلة للعمل مع الآخرين في مكان واحد، وخلق وإنشاء أفضل المؤسسات وزيادة رعايتها واهتمامها بالمرؤوسين (Drouin, 2013).

وللقيادة الخادمة عشر خصائص هي: (1) الاستماع للآخرين، (2) التعاطف مع الآخرين، (3) السعي لشفاء وصحة الآخرين، (4) الوعي بالذات وبالآخرين، (5) القدر على إقناع الآخرين، (6) التصور الفكري ووضع رؤية للمستقبل (Conceptualization)، (7) البصيرة بما قد يحدث مستقبلاً، (8) الوكالة (Stewardship) أي المحاسبة الذاتية نحو حقوق الآخرين والرفاهية المشتركة، (9) الالتزام نحو تنمية وتعليم الآخرين، و(10) المساهمة بكل الوسائل الممكنة في بناء المجتمع (Crippen, 2004). والقائد الخادم يمنح السلطة والأفكار والمعلومات والتقدير، وله دور في كثير من الإنجازات والنجاحات لمرؤوسيه والعاملين معه (Gandolfi and Deno, 2017). كما يعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبيّح لهم فرص إطلاق الإبداعات، ويدفعهم بصدق للمشاركة والتطور والتعلم (عبد الرحمن، 2014). بالإضافة إلى ما سبق يرحب القائد الخادم بأي ملاحظة ويتعامل معها كمصدر للمعلومات يمكنه من تقديم خدمات أفضل للمرؤوسين والمنظمة والمجتمع (Blanchard, Hodges, 2003). ليس ذلك فحسب، بل يؤمن القائد الخادم بأهمية إقامة علاقات قوية وطويلة الأمد مع المرؤوسين، ويسعى لتطوير إمكاناتهم وتنميتهم حتى تتكون لديهم دوافع ذاتية للإنجاز والتقدم (Hu et al., 2012). ولا شك أن أفضل سلوكيات القائد لتنمية مرؤوسيه هي أن يجعل من نفسه نموذجاً وقدوة لهم، من خلال الصدق والشغف والتفاني في خدمة الآخرين (ماكسويل، 2015). ولا يعمل القائد الخادم بدوافع ذاتية لتحقيق مصالحه الخاصة ومآربه الشخصية، بل لغرض تطوير المرؤوسين والأتباع والذين يُعدون بالنسبة له غاية في حد ذاتها وليس مجرد وسيلة لخدمة أهداف المنظمة (Ehrhart, 2004).

## 2. أهمية القيادة الخادمة:

هناك العديد من الدلائل على أهمية القيادة الخادمة؛ فهي توفر المناخ الملائم لتعزيز السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين، مثل مساعدة بعضهم البعض، والتقليل من الصراعات التي غالباً ما تقع بين الموظفين (Hunter et al., 2013). كما أن لها تأثير في الحد من انسحاب الموظفين من وظائفهم، وذلك لأن القائد الخادم دائماً على

استعداد بالتضحية والعطاء في سبيل المرؤوسين، وبالتالي يبادل المرؤوسون تلك السلوكيات بثقة وحب وولاء أكبر (Le Ng et al., 2016). علاوة على ذلك تهدف القيادة الخادمة إلى الاستثمار في المرؤوسين، وهو ما يحدث الفرق بين المنظمات. فتنمية الأفراد تحقق الاستمرار في النمو والبقاء للمنظمة، وتولد لدى القائد الإحساس بالإنجاز؛ فأقصى الإنجاز يأتي عندما ينسى القائد نفسه ويهتم بغيره (Gandolfi and Deno, 2017). وهذا يخلق علاقات دافئة تربطه بمرؤوسيه، ويساعد في تخفيف العبء عن القادة مما يمكنهم من الوفاء بمسئولياتهم الأخرى (ماكسويل، 2015). ليس ذلك فقط بل أن القيادة الخادمة تعمل على إعادة تصميم شكل وهوية الذات، وتقلص من التمرکز حولها عن طريق التفاني المطلق في عمل القائد من أجل خدمة الآخرين والمنظمة بشكل عام (Buchen, 1998). وتأتي أهمية القيادة الخادمة أيضاً من كونها أداة لتوجيه المنظمة خلال أوقات التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، فهي تمثل محاولة لتقاسم وتشارك القيادة، والوصول إلى الحالة المثلى من العلاقات الطيبة معهم (Inbarasu, 2008). كما تساهم القيادة الخدمية في تحسين أداء العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحقيق النمو المهني لديهم، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق النمو للمنظمة (عجوة، 2011: 9). والقيادة الخادمة تدعم خطط التطوير، وذلك لأنها تتعامل مع أربعة عناصر، وهي: الرعاية والتميز والتعلم والقيادة (Drouin, 2013). أخيراً، يمكن للقيادة الخادمة أن تساهم في إحداث التغيير ليس فقط على مستوى المؤسسات، بل على مستوى المجتمع في المدى البعيد، كما أنها تساعد في الحد من السيطرة والنفوذ في المواقع القيادية، وهي أفضل طريقة للحد من الرداءة في الواقع المعاصر (Giorgio, 2010).

### 3. أهم نماذج القيادة الخادمة:

طور الباحثون في مجال القيادة العديد من النماذج التي تعكس طبيعة مفهوم القيادة الخادمة، ومن أبرزها: النموذج الأول: وقد تضمن ستة أبعاد، وهي: تقدير الأفراد، تطوير الأفراد، بناء مجتمع عمل واحد، الصراحة والشفافية، تقديم القيادة، مشاركة القيادة (Laub, 1999). النموذج الثاني، ويشتمل على تسعة أبعاد: تكوين علاقات مع المرؤوسين، تمكين المرؤوسين، وضع المرؤوسين في المقام الأول، تصرف القائد بسلوكيات أخلاقية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، امتلاك القائد لمهارات مفاهيمية وعقلية، إعطاء القائد قيمة لمن هم خارج المنظمة (Ehrhart, 2004). النموذج الثالث، وقد اشتمل على خمسة أبعاد، وهي: الدافع لإيثار الغير، الشفاء الروحي، الحكمة، القدرة على التخطيط المقنع، الضيافة التنظيمية (Barbuto and Wheeler, 2006). النموذج الرابع وقد اشتمل على سبعة أبعاد، كما ورد في دراسة لايدن وزملائه (Liden et al, 2008)، وهي: الشفاء العاطفي، إعطاء قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النماء والنجاح، وضع المرؤوسين في المقام الأول، التصرف بأخلاقية. وأما النموذج الرابع كما ورد في دراسة (Sendiaya et al., 2008) مشتملاً على ستة أبعاد، وهي: المرؤوسية التطوعية، النفس الأصيلة، العلاقة الاعتمادية، الأخلاقيات المسؤولة، الروح المثالية، التأثير التحويلي. والنموذج الخامس والأخير هو الوارد في دراسة (Van Dierendonck and Nuijten, 2011)، ويتكون من ستة أبعاد، وهي: التمكين، المساءلة، المساندة، التواضع، الصراحة والثقة، التسامح، تقديم الخدمة. ويعد هذا النموذج أحدث نماذج القيادة الخادمة بحسب عبد الرحمن (2014). وهو النموذج الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لحدوثه، وما يتسم به من الشمولية والوضوح إلى حد بعيد. نخلص من العرض

السابق لأبرز نماذج القيادة الخادمة إلى وجود نقاط تقاطع فيما بينها، ومن أبرزها: التمكين، الإيثار، الشفاء العاطفي والروحي، وإعطاء قيمة للمجتمع؛ مما يؤكد أن هذه العناصر من أهم أركان القيادة الخادمة.

#### 4. الدراسات السابقة:

مما يجدر ذكره أن الباحثين لم يعثروا على دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة؛ أي دراسات تتناول موضوع ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادة النسائية أو من وجهة نظر عينة نسائية تعمل في المجال الإداري. لذلك لجأ الباحثان للدراسات العربية والأجنبية غير مباشرة التي تناولت القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المختلفة، أو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وعليه يمكن استعراضها على أساس زمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

#### أولاً - الدراسات المحلية:

أجرى الشمري دراسة (2019) هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حضر الباطن السعودية. وباستخدام المنهج الوصفي، وتطبيقها على (131) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية. وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كالتالي: بعد المهارات المفاهيمية، ثم بعد التمكين، ثم بعد الاهتمام بالمرؤوسين. كذلك أعد الشائع والمطيري دراسة (2019) بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة ومهارات الذكاء العاطفي، من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب في منطقة القصيم بالتطبيق على عينة عشوائية بلغ حجمها (264) معلمة، وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومهارات الذكاء العاطفي تتوفر بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات. إلى ذلك استهدفت دراسة علي والقرني (2017) الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال التطبيق على عينة بلغ حجمها (131) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة للقيادة الخادمة كبيرة، ودرجة الالتزام التنظيمي بصفة عامة لديهم كبيرة. كما اتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كذلك هدفت دراسة عبد الرحمن (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، بالتطبيق على عينة بلغ حجمها (317) موظف وموظفة من الأجهزة الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض تُمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الخادمة على مستوى رضا الموظفين بدرجة مرتفعة.

#### ثانياً - الدراسات العربية:

قام مخامرة بدراسة (2019) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، بالتطبيق على عينة بلغ حجمها (146) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية جاء

بدرجة منخفضة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وفي ذات السياق قام سلامة والديرية بدراسة (2018) للتعرف على إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية بالعاصمة الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. ومن خلال استقصاء عينة عشوائية بلغ حجمها (300) فرد، أظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق القيادة الخادمة مرتفعة، وكذلك درجة دافعية المعلمين كانت مرتفعة، علاوة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والدافعية لدى المعلمين والمعلمات. إضافة إلى ذلك، حاول عبد الله (2018) استقصاء علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغ حجمها (138) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السليمانية بالعراق، وقد توصلت إلى أن القيادة الخادمة تمارس بدرجة متوسطة في الجامعة، وهناك علاقة ارتباط بين ممارسة القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الجامعة محل الدراسة. كذلك أسهم عبد الفتاح وأبو سيف بدراسة (2016) بعنوان دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر. وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة، وكذلك درجة تمثل الهوية التنظيمية مرتفعة في مدارس التعليم قبل الجامعي مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك هناك علاقة قوية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية في المدارس محل الدراسة. علاوة على ذلك، هدفت دراسة غالي (2015) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بالتطبيق على عينة من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات الحكومية في منطقة غزة. وخلصت إلى وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة (الأكاديميين والإداريين)، كما كشفت أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي؛ إذ أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة. فضلاً عن ذلك، أظهرت دراسة النشاش والكيلاني (2012) المطبقة على عينة عشوائية قوامها (510) قائد تربوي في المدارس الثانوية في الأردن، أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية محل الدراسة كانت متوسطة، وأن هناك اهتمام عالي من قبل عينة الدراسة بوجود مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة، وذلك من خلال إبراز ثمانية مبادئ للقيادة الخادمة، وهي: (الوعي، الإصغاء، الالتزام بنماء الآخرين، التعاطف، بناء المجتمع، الإقناع، التصور والبصيرة، الإشراف). أخيراً، هدفت دراسة أبو تينة وزملاؤه (2007) التعرف على واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء الأردنية لسلوكيات القيادة الخادمة، والكشف عن مدى وجود اختلاف في وجهات النظر بين كل من (المديرين □ المعلمين - المعلمات) حول واقع ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الخادمة من خلال عينة بلغ عددها (45) مديراً، و(50) مديرة، و(390) معلماً ومعلمة. وقد كشفت الدراسة أن المديرين يرون أنفسهم قادة خدام في مدارسهم بشكل عام، بينما يرى المعلمون أن ممارسة القيادة الخادمة من قبل المديرين والمديرات كانت بدرجة متوسطة.

### ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

كشفت دراسة اجراها (Bao and Zhao,2018) على عينة (506) فرد من موظفي القطاع العام بالصين بهدف فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي (Engagement)، أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي بمتغير الارتباط الوظيفي، وأن القيادة الخادمة تعزز مفهوم الارتباط الوظيفي للموظفين من خلال آليات التبادل الاجتماعي. كذلك حاول بيرنز (Barnes, 2011) من خلال دراسته اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي وسلوكيات القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم عن بعد في الولايات المتحدة، بالتطبيق على عينة قوامها (239) عضواً، منهم (88 من الذكور، و151 من الإناث) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث مؤسسات أكاديمية. وقد كشفت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الخادمة وبين كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن ممارسة القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وجودة العمل مما يخلق بيئة عمل جاذبة ومريحة. وفي الصين أجرى (Han,2010) دراسة على عينة من موظفي القطاع العام في الصين لاستكشاف المدى ومجال المحتوى لقيادة الخدمة لدى موظفي القطاع الصيني، أظهرت أن مفهوم القيادة الخادمة له معنى مماثل في الصين للمفهوم الغربي، حيث تعني قيادة القطاع العام والقطاع غير الربحي؛ وقد عبر الباحثون عنها بأنها تعني: وضع الناس أولاً، والتخلي بالسلوك الأخلاقي، الالتزام بالمهام، والحب، والمهارات القيادية، والتواضع، وحسن الاستماع، وبناء العلاقات، الامتثال للسياسات الحزبية وقوانين الدولة. كذلك دراسة اجراها ( Sendjaya and Pekerti, 2010) على عينة (555) فرد من الموظفين في المؤسسات التعليمية في استراليا بهدف فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى إن القيادة الخادمة تعد مؤشر مهم للتنبؤ بالثقة التنظيمية، إذ أن سلوكيات القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في ثقة التابعين بقادتهم. وأن المرؤوسين الذين يدركون أن سلوك القيادة الخادمة عالية لدى قادتهم يمتلكون مستويات ثقة أعلى بكثير من أولئك الذين لديهم إدراك منخفض لسلوك القيادة الخادمة في قادتهم. بالإضافة إلى ذلك، هدفت دراسة (Cerit,2009) إلى بيان تأثير ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة Düzce في تركيا لسلوكيات القيادة الخادمة على مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي تلك المدارس بالتطبيق على عينة بلغ قوامها (563) معلم ومعلمة. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الخادمة وبين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس محل الدراسة. كذلك أجرى (Fridell et al.,2009) دراسة هدفت إلى تحديد الفروق الرئيسية بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس العمومية من الذكور والإناث في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك على عينة من (265) مدير و(180) مديرة مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فرق في الأساليب القيادية لدى مديري ومديرات المدارس محل الدراسة، بينما يوجد اختلاف يتعلق بممارسة أسلوب القيادة الخادمة، كما توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس هن أكثر ممارسة وفهماً لسلوكيات القيادة الخادمة من مديري المدارس.

من خلال عرض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة في منظمات متعددة، ولأهداف متباينة، وفي مناطق مختلفة من العالم، يلاحظ أن غالبية تلك الدراسات قد سعت إلى قياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية والأكاديمية كالمدراس والجامعات، كما حاولت ربطها بمتغيرات أخرى كثيرة كالالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي، والذكاء العاطفي، وجودة الحياة الوظيفية، وغيرها. إلا أن الدراسات العلمية التي تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى على مستوى الجهاز الإداري السعودية بشكل عام، ووزارة التعليم على وجه الخصوص، لا تزال تتسم بندرة شديدة؛ حيث لم يتضح وجود سوى دراسة واحدة، وهي دراسة عبد الرحمن التي طبقت على الجهاز الإداري السعودي بمؤسساته ومكوناته المختلفة. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في سد تلك الثغرة

القائمة في هذا المجال وإثرائه بإضافة دراسة علمية تطبيقية دقيقة عن القيادة الخادمة على مستوى الإداري في وزارة التعليم السعودية. ولعل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها ركزت على فئة وظيفية معينة تتسم بالتجانس إلى حد كبير، وهي فئة النساء العاملات بالوظائف الإدارية والقيادية بوزارة التعليم حيث يقوم العمل الإداري فيها على الفصل بين الجنسين وعدم الاختلاط بين الذكور والإناث في بيئة العمل، ومن ناحية أخرى تتميز هذه الدراسة عن غيرها أنها سعت إلى قياس ممارسة القيادة الخادمة في وزارة التعليم ليس من وجهة نظر واحدة؛ بل من وجهتي نظر عينتين مختلفتين؛ أي عينة من الموظفين الإداريات، وعينة من القيادات النسائية بالوزارة؛ مما يجعل تقييم الظاهرة والحكم عليها أكثر دقة وموضوعية بعكس الحكم الصادر عن وجهة نظر واحدة.

### III - الطريقة والأدوات:

يعرض هذا الجزء من الدراسة منهج، ومجتمع، وعينة الدراسة، وكذلك أداة جمع البيانات، وكيف تم بناؤها، وتقنياتها من خلال اختبارات الصدق والثبات، وكما يلي:

1. **منهج الدراسة:** تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك للتعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم بمقرها في مدينة الرياض من وجهة نظر من منسوباتها.
2. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مستويين، وهما: كافة القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم (رئيسات الأقسام، مديرات الإدارات ومساعداتهن، المديرات العموم ومساعداتهن)، وكافة الموظفات الإداريات فيها، والبالغ عددهن وفقاً لإحصاءات وزارة التعليم لسنة (2019) كما في الجدول (1).  
ومما يجد ذكره هنا أن قرار اختيار هذا المجتمع البحثي (الشطر النسائي بوزارة التعليم السعودية) كمجال لهذه الدراسة خضع لعدة اعتبارات، منها: أن هذه الفئة الوظيفية بحكم سياسة عدم الاختلاط في السعودية تُعد فئة كبيرة ومستقلة، ولها مشكلاتها وتحدياتها المختلفة التي تستدعي تسليط الضوء عليها من قبل الباحثين في حقول العلوم الاجتماعية. ومن ناحية أخرى، سهولة الوصول إليها من قبل الباحثين، وتعاونها بشأن تقديم المعلومات اللازمة لهذه الدراسة. وقد قام الباحثان باتباع أسلوب العينة الملائمة (Convenient) في هذه الدراسة، وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية، وذلك لصعوبة تطبيق أسلوب العينة العشوائية. والجدول (2) يوضح حجم العينة من كل فئة وظيفية ضمن مجتمع الدراسة.

3. **أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها:** من خلال الاطلاع على قوائم الاستقصاء التي وردت في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الخادمة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس Servant leadership Scale (SLS) الذي قام الباحثان بترجمته إلى العربية، وتكييفه بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. وبالتالي أصبح مقياس الدراسة الحالية يتكون من جزئيين رئيسيين، وهما على النحو التالي: الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية. الجزء الثاني: أبعاد القيادة الخادمة، وهي ستة أبعاد رئيسية، وكما يلي: بُعد التمكين، وقد اشتمل على (7) فقرات. بُعد المساندة (2) فقرتان. بُعد المساءلة (2) فقرتان، بُعد التسامح (3) فقرات وبُعد الشجاعة (2) فقرتان. بُعد التواضع والصراحة (7) فقرات. ويقابل كل فقرة من فقرات هذا المحور سلم متدرج، وهو على النحو التالي: (دائماً 5 - غالباً 4 - أحياناً 3 - نادراً 2 - أبداً 1). كما تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة لتسهيل عملية إطلاق الأحكام بدقة بناءً على المتوسطات الحسابية، حيث تم حساب المدى (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية

الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول (3).

وفيما يتعلق بالتحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من أساتذة الإدارة في الجامعات السعودية، وفي ضوء ملاحظاتهم قام الباحثان بالتطوير وإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية. وأما ما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي فقد قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة تجريبية بلغ حجمها (30) مفردة، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور (البعد) الذي تنتمي إليه من محاور أداة الدراسة (التمكين-التواضع - التسامح - الشجاعة- المساندة- المساءلة)، ثم حساب درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة. وقد اتضح بعد إجراء معامل بيرسون (Pearson) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية دالة إحصائياً (عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)، وقد تراوحت ما بين (0.55) و(0.88)، وعليه فإن النتيجة توضح صدقها وصلاحيها للتطبيق الميداني. كذلك تم حساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور (بعد) بالدرجة الكلية للمقياس، وهي دالة إحصائياً (عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل) وقد تراوحت ما بين (0.527) و(0.954) وجميعها موجبة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق مما يؤكد صلاحية المقياس لهذه الدراسة (ملحق). كذلك قام الباحثان بقياس ثبات الأداة باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)، وكما هو موضح في الجدول (4). يتضح من الجدول (4) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لأداة الدراسة (0.97) وهي درجة ثبات مرتفعة مما يجعلها صالحة لتطبيق الدراسة الحالية بثقة عالية.

#### IV - النتائج ومناقشتها:

##### أولاً-النتائج الوصفية لأفراد الدراسة:

فيما يلي خصائص أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريات. ويتضح من الجدول (5) أن أغلبية أفراد الدراسة من الموظفين (78%) يحملن مؤهل البكالوريوس، تليهم حاملات مؤهل الثانوية العامة وما يعادلها بنسبة (12.5%)، يلي ذلك حاملات مؤهل الماجستير بنسبة (6.8%)، بينما كانت نسبة من يحملن مؤهل الدكتوراه (2%) فقط، وهذا شيء طبيعي حيث إن حملة الدكتوراه يفضلن العمل في الوظائف الأكاديمية والبحثية في الجامعات، وليس في العمل الإداري. أما فيما يتعلق بالعمر فيتبين أن أكثرية أفراد الدراسة (33%) تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) سنة من إجمالي أفراد الدراسة، وكون الأكثرية تقع ضمن هذه الفئة العمرية التي تمثل فترة النضج وامتلاك الخبرة العملية، وهو ما يمثل عامل قوة للدراسة، ويؤكد جودة الإجابات المقدمة. وبالنسبة لسنوات الخدمة فيتضح أن أكثرية أفراد الدراسة (32%) عدد سنوات خدمتهن أقل من (5) سنوات، وهو ما يمكن إرجاعه إلى تزايد عملية التوظيف خلال السنوات الأخيرة.

كذلك فيما يلي خصائص أفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية. ويتضح من الجدول (6) أن الأكثرية (44.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية هن رئيسات أقسام، بينما تتوزع البقية بنسب مختلفة على المديرات (32.4%)، ومديرات العموم (22.7%). وفيما يتعلق بالعمر يتضح أن أعمار أفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية تأخذ شكل المنحنى، حيث إن فئة الموظفات في سن (30) سنة فأقل تمثل (5.7%)، ثم ترتفع النسبة لتصل (24.4%) ثم تتحدر لتصل إلى (11.9%) وهي نسبة من هن في سن (50) سنة فأكثر. وبالنسبة لعدد

سنوات الخدمة يتضح أن أكثرية أفراد الدراسة (25.6%) عدد سنوات خدمتهن في العمل الإداري (أكثر من 20 سنة). ويبدو من البيانات الواردة في الجدول أن ثمة تذبذب واضح فيما يتعلق بسنوات الخدمة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم الاتساق في عملية التوظيف، حيث كانت العملية تمر بطفرات في بعض السنوات وتراجع في سنوات أخرى.

#### ثانياً-النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### • ممارسة القيادات النسائية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفات الإداريات:

يتضح من الجدول (7) أن مقياس ممارسة القيادات النسائية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر (الموظفات الإداريات) أشتمل على (23) فقرة، وهي تغطي كلاً من: (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، التواضع والصراحة)، وجاءت استجابات أفراد الدراسة من الموظفات على النحو التالي: حصلت (عبارة واحدة) من عبارات المقياس على استجابة بدرجة (غالباً) وهي العبارة (10) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، أي أن القيادات النسائية غالباً ما تمارس سلوكيات القيادة الخدمية من وجهة نظر عينة الدراسة من الموظفات، وذلك وفق المقياس المستخدم في الدراسة. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية العبارات ما بين (2.16-3.20)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثانية والثالثة من فئات مقياس الدراسة، والتي تشير إلى (أحياناً- نادراً)؛ أي أن القيادات النسائية تمارس إما أحياناً أو نادراً سلوكيات القيادة الخدمية من وجهة الموظفات الإداريات. وبشكل عام، يتضح من الجدول (7) أن المؤشر العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفات قد بلغ (2.64 من 5)، هو ما يشير إلى تقدير (أحياناً) وفق مقياس الدراسة، أي أن القيادات النسائية يمارسن أحياناً سلوكيات القيادة الخدمية من وجهة نظر عينة الدراسة من الموظفات.

##### • ممارسة القيادات النسائية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظرهن أنفسهن:

يتضح من الجدول (8) أن مقياس ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات النسائية ومن وجهة نظرهن يتضمن (23) فقرة، تغطي أبعاد: (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، التواضع والصراحة). وقد جاءت استجابات أفراد الدراسة من وجهة نظر القيادات النسائية على النحو التالي: حصلت جميع عبارات المقياس على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.49 إلى 4.61)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة والرابعة من فئات مقياس الدراسة، وهي تشير إلى تقدير (دائماً- غالباً)؛ أي أن القيادات النسائية تمارس إما دائماً أو غالباً سلوكيات القيادة الخدمية من منظور عينة الدراسة من القيادات الإدارية أنفسهن. وبصورة إجمالية، يتبين من الجدول (8) أن المؤشر العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية قد بلغ (4.22 من 5)، وهو يشير إلى تقدير (دائماً) على مقياس الدراسة؛ وهذا يعني أن القيادات النسائية يمارسن سلوكيات القيادة الخادمة (دائماً) من وجهة نظرهن أنفسهن.

وللتعرف على الموافقة الكلية لعينتي الدراسة (الموظفات - القيادات النسائية) حول ممارسة سلوك القيادة الخادمة في الشطر النسائي بوزارة التعليم. ويتضح من الجدول (9) أن عينة الدراسة من الموظفات أبدت الموافقة على أن القيادات النسائية يمارسن سلوكيات القيادة الخادمة (أحياناً)، بينما يختلف الأمر من وجهة نظر عينة الدراسة من القيادات النسائية أنفسهن حول ذلك؛ إذ أبدت الموافقة على أنهن يمارسن (دائماً) سلوكيات القيادة الخادمة. وبالاحتكام إلى المؤشر العام لاستجابات كافة أفراد عينتي الدراسة (الموظفات- القيادات النسائية) نحو ذلك،

يتضح أنه قد بلغ (3.43) بانحراف معياري قدره (0.61) وهو يشير وفق مقياس الدراسة إلى تقدير (غالباً)؛ مما يعني أن سلوكيات القيادة الخادمة تُمارس (غالباً) في وزارة التعليم من قبل القيادات النسائية، وذلك من وجهة نظر عينتي الدراسة.

• أكثر وأقل سلوكيات القيادة الخادمة ممارسة من وجهة نظر عينتي الدراسة:

أ- أكثر سلوكيات القيادة الخادمة وأقلها ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة من الموظفين الإداريات.

يتضح من الجدول (10) أن هناك تفاوت في استجابات عينة الدراسة من الموظفين الإداريات نحو ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الستة، حيث إن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تتراوح بين (2.21 - 3.41)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى (نادراً - أحياناً - غالباً). ومن المعطيات الواردة في الجدول يتضح أن المساءلة تمارس (غالباً) من قبل القيادات النسائية، بينما يمارس التمكين والتسامح من طرفهن (أحياناً)، وكذلك تمارس المساندة والشجاعة والتواضع (نادراً) نحو المرؤوسات من الموظفين في الوزارة محل الدراسة.

ب - أكثر سلوكيات القيادة الخادمة وأقلها ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة من القيادات النسائية.

يتضح من الجدول (11) أن هناك تقارب في استجابات عينة الدراسة من القيادات النسائية حول ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الستة من جانبهن، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تتراوح بين (3.87 - 4.31)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهي تشير إلى (غالباً - دائماً) على أداة الدراسة. ومن المعطيات الواردة في الجدول يتضح أن التمكين والمساءلة والتسامح والتواضع تمارس بصورة (دائمة)، بينما سلوكيات المساندة والشجاعة تمارسها القيادات النسائية (غالباً) نحو المرؤوسات من الموظفين في الوزارة محل الدراسة.

**٧- الخلاصة:**

يستعرض هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات التي يمكن طرحها بناء على تلك النتائج، وهي على النحو التالي:

**أولاً - نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. أن عينة الدراسة من (الموظفات) ترى أن القيادات النسائية في الوزارة تمارس (أحياناً) سلوكيات القيادة الخادمة بشكل عام. وبصورة تفصيلية ترى أن القيادات النسائية تمارس (أحياناً) عدد من السلوكيات، أبرزها ما يلي: تشجيع الموظفين على استخدام المهبة في العمل، والمساعدة على تطوير أنفسهن، وتمكينهن من حل مشكلات العمل، وتشجيعهن على توليد أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك أبدت عينة الدراسة الموافقة على أن القيادات النسائية تمارس (نادراً) بعض سلوكيات القيادة الخادمة، من أبرزها: وضع رؤية على المدى البعيد للعمل، والتعلم من أي نقد يتعلق بالعمل، ومنح سلطة اتخاذ القرارات للموظفات مما يسهل عملهن، وتوفير فرص كثيرة لتعلم مهارات جديدة.

2. بالمقابل ترى عينة الدراسة من (القيادات النسائية) أنهن يمارسن (دائماً) سلوكيات القيادة الخادمة بشكل عام. وهذا النتيجة التي تعكس قدراً كبيراً من التفاوت في إجابات عينتي الدراسة إزاء ممارسة القيادة

الخدمة في الشطر النسائي من الوزارة، تتشابه مع نتائج بعض الدراسات السابقة، ومنها نتائج دراسة أботينه وآخرون (2007) التي كشفت عن وجود فرق في إدراك كل من المديرين والمعلمين والمعلمات نحو ممارسة القيادة الخادمة؛ حيث يرى المعلمون أن المديرين يمارسون سلوكيات القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، بينما يرى المديرين أنفسهم أنهم يمارسونها بدرجة عالية. وكذلك تتفق مع دراسة غالي (2015) التي خلصت إلى وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر عيني الدراسة (الأكاديميين والإداريين). وهذا التفاوت في وجهات نظر عيني هذه الدراسة (الموظفات، والقيادات النسائية) أمر متوقع، لأن لكل منهما جملة من المحددات والعوامل المؤثر على عملية الإدراك والحكم لديه.

3. وبصورة إجمالية، توصلت الدراسة وفق عيني الدراسة (الموظفات، والقيادات النسائية) أن سلوكيات القيادة الخادمة تُمارس (غالباً) من قبل القيادات النسائية في الوزارة. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة عبدالرحمن (2014) التي توصلت إلى أن القيادة الخادمة تُمارس بشكل متوسط في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، ودراسة الشمري (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حفر الباطن للقيادة الخادمة تتم بدرجة عالية، ودراسة الشائع والمطيري (2019) التي أكدت أن ممارسة القيادة الخادمة من قبل قائدات المدارس بمحافظة المذنب بمنطقة القصيم تتم بدرجة كبيرة، ودراسة علي والقرني (2017) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كبيرة، ودراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر مرتفعة.

4. كشفت الدراسة أن أكثر سلوكيات القيادة الخادمة وأقلها ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة من الموظفات الإداريات، هي أن القيادات النسائية تمارس (غالباً) سلوك المساءلة، و(أحياناً) سلوكيات التمكين والتسامح، و(نادراً) سلوكيات المساندة والشجاعة والتواضع. وفي المقابل جاءت استجابات عينة الدراسة من القيادات الإدارية النسائية مغايرة لذلك، وهي أن القيادات النسائية تمارس (دائماً) سلوكيات التمكين والمساءلة والتسامح والتواضع، وتمارس (غالباً) سلوكيات المساندة والشجاعة.

### ثانياً- توصيات الدراسة:

1- بما أن عينة الدراسة من (الموظفات) أبدت الموافقة على أن القيادات النسائية يمارسن بشكل عام سلوكيات القيادة الخادمة (أحياناً)، بل أن هناك سلوكيات لا تمارس إلا (نادراً)، ومنها سلوكيات مهمة تمس عمل الموظفات مثل: تشجيع الموظفات على استخدام مواهبهن في العمل، وتطوير أنفسهن، وحل مشكلات العمل بأنفسهن، وتوليد أفكار جديدة في العمل، ومنحهن صلاحية اتخاذ القرارات، وتوفير الفرص لهن لتعلم مهارات جديدة. وهو ما يوحي بوجود فجوة كبيرة (احتياج تدريبي) لدى القيادات النسائية تتمثل في الافتقار للمهارات والطرق الفعالة في هذه الجوانب. وبناء على ذلك توصي الدراسة بأن تقوم الوزارة بتصميم برنامج تدريبي متعدد الجوانب للقيادات النسائية لتزويدهن بالمهارات والتقنيات اللازمة لمساعدة الموظفات على إبراز المواهب المختلفة، وتوظيفها بكفاءة في العمل، وتطوير أنفسهن بشكل دائم، وحل مشكلات العمل بطرق علمية، وتوليد أفكار إبداعية جديدة، واكتساب مهارات وأساليب مبتكرة في أداء الأعمال، وكيفية تقدير الإنجازات في مجال العمل.

2- كذلك أكدت عينة الدراسة من (الموظفات) أن القيادات النسائية (نادراً) ما يضعن رؤية على المدى البعيد للعمل، ولا يتعلمن من أي نقد يتعلق بأداء العمل. وهنا نوصي بإخضاع القيادات النسائية لبرنامج تدريبي في مجال التخطيط الاستراتيجي لاكتساب مهارة وضع رؤية وأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى للعمل، وكذلك دورة أخرى في مجال إدارة الأداء وكيفية الاستفادة من التغذية المرتدة (Feedback) دون أي تحسس من أي نقد أو ملاحظات بناءة ترد من المرؤوسات أو العملاء الخارجيين.

3- العمل قدر الإمكان عند الاستقطاب والتعيين في الوظائف الإدارية بالوزارة على التحقق من مدى امتلاك المتقدمين والمتقدمات سمات القيادة الخادمة، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية دقيقة للتحقق من ذلك. والعمل على تنمية سمات ومهارات القيادة الخادمة لدى الموظفات الإداريات في هذا المجال من خلال برامج تدريبية متخصصة. والأخذ بالاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي مدى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، واعتبارها أحد المعايير الأساسية للترقية الوظيفية.

### ثالثاً- مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة على القيادات النسائية في الجامعات الحكومية السعودية باعتبارها جزء من قطاع التعليم.

2. دراسة دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية.

3. دراسة أثر ممارسة القيادة الخادمة في ضغوط العمل لدى الموظفين في القطاع العام السعودي.

4. دراسة الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين في قطاع التعليم السعودي.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو خضير، ايمان؛ الأحمدى، خان. (2009م). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة. دورية الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 49(4)، 517-528.
2. أبوتينه، عبد الله محمد؛ خصاونة، سامر؛ الصحانين، زياد لطفي. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4)، 137-160.
3. الحسين، إيمان بشير محمد. (2011م). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، 27(4)، 463-452، جامعة البلقاء التطبيقية.
4. دهليز، خالد؛ غالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 14(3)، 465-494.
5. الديرية، لانا فوزي. (2011). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
6. الربيعه، البندري؛ الحديثي، هدى. (2018م). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية دراسة ميدانية. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، 84-15.
7. الرويس، عزيزة سعد. (2014م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
8. سلامة، كايد؛ الديرية، لانا. (2018). إمكانية تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الاستكشافية بالعاصمة الأردنية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22)، 147-159.
9. الشائع، علي؛ المطيري، عواطف. (2019). العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 5(2)، 97-116.

10. الشمري، راضي عذبي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حضر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 3(8)، 1-9.
11. العبد السلام، خالد صالح. (2009، مارس 22). ورقة بعنوان القيادة الخدمية أنماط القيادة ومفاتيح التغيير. ندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية.
12. عبد الفتاح، محمد؛ وأبو سيف، محمود. (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة العلوم التربوية، 2(1)، 10-265.
13. عبد الله، ده رون. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 278-227.
14. عبد الرحمن، طارق عطية. (2014، ديسمبر). اختبار صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
15. العتيبي، بركات مازن. (2014). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
16. عجوة، أحمد محمد فتحي. (2010). القيادة الخادمة، دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(2)، 1-40.
17. علي، محمد مسلم؛ القرني، عبد الله عالي. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(2)، 46-62.
18. العولقي، عبد الله احمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 353-452.
19. غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
20. ماكسويل، جون سي. (2015). المستويات الخمسة للقيادة. (ترجمة مكتبة جرير) الرياض: مكتبة جرير.
21. مخامرة، كمال. (2019). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14(2)، 205-230.
22. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
23. النشاش، فاطمة؛ الكيلاني، أنمار. (2012). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية، 42(2)، 347-359.
24. هاوس، بيتر. (2006). القيادة الإدارية. (صلاح المعيوف، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
25. وإدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (https://hrsd.gov.sa/node/538932).
26. وزارة التعليم، إحصائيات سنة (2019). (www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx).
27. وزارة المالية بيان ميزانية العامة لسنة (2021): (https://cdn.mof.gov.sa/mofportal/Budget2021\_AR.pdf).

#### ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>.
- Barnes, L. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: An Empirical investigation of the effects of servant leadership in distance education programs. Doctor of Philosophy. Capella University: USA.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- Blanchard, K & Hodges, P. (2003). *Servant Leader*. Nashville, TN: J.
- Bolden, R, Gosling, J , Marturano, A, & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Buchen, H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 125-134.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction ", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol, 37, No. 5; 600 – 623.
- Claar, V, Jackson, L, & TenHaken, V. (2014). Are Servant Leaders Born or Made. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1(1), 46-52.
- Crippen, C. (2004). Servant-leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in education*, 18(5), 11-16.
- Crippen, C. (2018). Maintaining Your Stance: History Reveals the Cost to Servant-Leaders. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), *Practicing Servant Leadership*. (43–60). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- Drouin, H. (2013). A Pathway to Care , Excellence , Learning and Leadership in the Social Services Department. NACSW Convention, 25.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Revista de Management Comparat International*, 18(4), 350-361.
- Giorgio, A. (2010). Understanding Servant Leadership Concepts of Robert K. Greenleaf. *Perichoresis*. 8.1. Emanuel University, 99-114.
- Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN, 1-37.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>.
- Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 265–281. <https://doi.org/10.1108/02621711011025786>.

- Hu, J, Wang, Z, Liden, C, & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 23(5), 860-868.
- Hunter, M., Neubert, J, Perry, J, Witt, A, Penney, M, & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Fridell, M., Belcher, R. N., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 722-736. <https://doi.org/10.1108/01437730911003894>
- Irving, J. (2018). Leader Purposefulness and Servant Leadership. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), *Practicing Servant Leadership*. 25-42. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- Lichtenwalner, B. (2008). Servant-leadership: An introduction to the power of leadership through service. Retrieved February,10, 2010.
- Liden, C, Wayne, J, Zhao, H, & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University .ProQuest Dissertations and Theses database.
- Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 193-212. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0148>
- Swan, R. (2018). Are leaders born or made? Coaching and Mentoring in the Asia Pacific, 1(1), 111-115. <https://doi.org/10.4324/9781315630014-10>.
- Sims, J. (1997). Servanthood: leadership for the group effectiveness. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Senjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>.
- Spears, C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century, 1-16.
- sun, p. (2018). The Motivation to Serve as a Corner Stone of Servant Leadership. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), *Practicing Servant Leadership*. 63-80. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2019). Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context. *Journal of General Management*, 44(2), 87-95. <https://doi.org/10.1177/0306307018810584>
- Valeri, P. (2007). The origins of servant leadership (Doctoral dissertation), University of Alberta.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (eds.) (2018). *Practicing Servant Leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Wong, P. T. P. (2003). Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. 2000, 1-13.

## Referrals and references

- Abdulfattah, M & Abo Seif, M. (2016). The role of servant leadership in the organizational identity in pre-university education schools in Egypt. *Journal of Educational Sciences*, 2, (1), pp.(310-265) .
- Abdurrahman, T.(2014). Examining the validity of the servant leadership scale in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, Conference of Governmental Leadership in the Kingdom of Saudi Arabia: Riyadh: Institute of Public Administration.
- Abo Tinah, A; Khasawinah, S & Alsahinah, Z. (2007). Servant leadership in Jordanian schools. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 8 (4), pp.(160-137)
- Abo khodair, A and Alahmadi, H. (2009). The role of administrative development institutions in enabling women leaders to face leadership challenges. *Public Administration Journal, Kingdom of Saudi Arabia*. 49(4), pp.(528-517) .
- Ajwa, A. (2010). Servant Leadership: An Applied Study on Business Sectors, *The Egyptian Journal of Commercial Studies*, 34 (2), pp.(40-1) .
- Alhussein, I. (2011). Characteristics and Skills of Jordanian women leaders and the obstacles they face. *Damascus University Journal*, 27 (3), pp. (452-463), Jordan: Al-Balqa University .
- Al-Abdulsalam, K. (2009). Servant Leadership and the Change. *Leadership and Service Responsibility Symposium, Eastern Province Emirate, March 22, 2009*.
- Al-shaya, A, & Al-Mutairi, A. (2019). Emotional Intelligence and its Relationship to Servant Leadership among school leaders in Al-Mudanab Governorate from the teachers' point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies*,5,(2), pp.(116-97) .
- Al-Shammari, R. (2019). Practicing servant leadership among the heads of scientific departments at Hafar Al-Batin University from the viewpoint of the university's faculty. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 3,(8), pp.(19-1).
- Al- Rabiah, A & Hadithi, H. (2018). evaluating the experience of Saudi women in leadership positions in government agencies, a field study. Riyadh: Institute of Public Administration, Research and Studies Center, pp.(84-15) .
- Al -Ruwais, A. (2014). Challenges facing women leaders in Saudi universities. A working paper submitted to the Conference on Governmental Leadership in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Al-Otaibi, B. (2014). leadership in governmental organizations. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Al-Awlaki, A. (2018). The Impact of Servant Leadership on Improving the Quality of Work Life: A field study on the Yemeni Telecom Company. *Public Administration Journal*, 58 (2), pp.(452-353) .
- Ali, M & alkarni, A.(2017).Servant leadership among departments' heads and supervisors at Tabuk university, and its relationship with organizational commitment among faculty members. *The International Journal of Education*.6, (2), pp.(62-46) .
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*. DOI 10.1108/JMP-12-2017-0435.
- Barbuto, E & Wheeler, W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), PP 300-326.
- Blanchard, K & Hodges, P. (2003). *Servant Leader*. Nashville, TN: J.
- Bolden, R, Gosling, J , Marturano, A, & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter .
- Buchen, H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), PP 125-134.
- Barnes, L. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: An Empirical investigation of the effects of servant leadership in distance education programs. Doctor of Philosophy. Capella University: USA.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leader ship Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction ", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol, 37, No. 5; pp 600 – 623.
- Claar, V, Jackson, L, & TenHaken, V. (2014). Are Servant Leaders Born or Made. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1(1),pp. 46-52.
- Crippen, C. (2004). Servant-leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in education*, 18(5), pp. 11-16.

- Crippen, C. (2018). Maintaining Your Stance: History Reveals the Cost to Servant-Leaders. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), Practicing Servant Leadership. (pp. 43–60). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- Dahleez, k; & Ghaly, M. (2018). The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment in Palestinian Academic Institutions. The Jordanian Journal of Business Administration, 14 (3), pp.(494-465) .
- De Ron, A. (2018). The role of Servant Leadership in achieving job involvement: An analytical study of the views of a sample of teachings staffs in the Sulaymaniyah University. Kirkuk Journal of Administrative and Economic Sciences, 8 (1), pp.(278-227) .
- Dery, L. (2011). practicing servant leadership by Deans of Faculties of Education in Jordanian universities from the faculty members 'point of view and its relationship to their job satisfaction. Unpublished master thesis, Amman: The Hashemite University.
- Drouin, H. (2013). A Pathway to Care, Excellence, Learning and Leadership in the Social Services Department. Atlanta, 2013.
- Ehrhart, G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 57(1),PP 61-94.
- Irving, J. (2018). Leader Purposefulness and Servant Leadership. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), Practicing Servant Leadership. (pp. 25–42). Springer . <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>.
- Fridell, M, Newcom Belcher, R, & Messner, E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. Leadership & Organization Development Journal, 30(8),PP 722-736.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. Revista de Management Comparat International, 18(4), 350-361.
- Ghaly, M. (2015). Servant Leadership and its Relationship to Organizational Commitment, unpublished master thesis. Gaza: The Islamic University.
- Giorgiov, A. (2010). Understanding Servant Leadership Concepts of Robert K. Greenleaf. Perichoresis. 8.1. Emanuel University .PP 99-114.
- Greenleaf, R. (1970), The Servant as Leader, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN, pp. 1-37.
- Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. Journal of Management Development. DOI 10.1108/02621711011025786.
- Hu, J, Wang, Z, Liden, C, & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. The leadership quarterly, 23(5), PP 860-868 .
- Hunter, M., Neubert, J, Perry, J, Witt, A, Penney, M, & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. The Leadership Quarterly, 24(2),PP 316-331.
- Laub, A. (1999). Assessing the servant organization (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- Lichtenwalner, B. (2008). Servant-leadership: An introduction to the power of leadership through service. Retrieved February,10, 2010.
- Liden, C, Wayne, J, Zhao, H, & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The leadership quarterly, 19(2),PP 161-177.
- Makhamreh, K. (2019). Practicing servant leadership by high school principals and its relationship to Teachers' quality of work life. Hebron University Journal, 14, (2), pp.(230-205) .
- Maxwell, C. (2015). The five levels of leadership. (Translated by Jarir Bookstore) Riyadh: Jarir Bookstore.
- Ministry of Education. Statistics for the year (2019). Available at: [www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx](http://www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx).
- Ministry of Finance statement on the public budget (2021): Available at:[https://cdn.mof.gov.sa/mofportal/Budget2021\\_AR.pdf](https://cdn.mof.gov.sa/mofportal/Budget2021_AR.pdf).
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2020). Available at: <https://hrsd.gov.sa/node/538932>.
- Najm, N. (2011). Administrative leadership. (1st edition). Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Nashash, F, & Al Kilani, A.(2012). Developing an ethical code for educational servant leadership in Jordan. Journal of Educational Studies, 42 (2), pp. 347-359.
- Northouse, P.(2006). Leadership: Theory and Practice. Translated by Institute of Public Administration in Riyadh .
- Salamah, k & aldiriyah, L. (2018). The Applicability of the Servant Leadership by the Principals of Jordanian Discovery Schools from the Teachers' Perspective, and its Relationship to the Teachers' Motivation toward Work. Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Studies, 7, (22), pp.(159-147) .
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership & Organization Development Journal. DOI 10.1108/01437731011079673 .
- Spears, C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century,PP 1-16.
- Sims, J. (1997). Servanthood: leadership for the group effectiveness. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- sun, p. (2018). The Motivation to Serve as a Corner Stone of Servant Leadership. In Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson. (Eds.), Practicing Servant Leadership. (pp. 63–80). Springer . <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8> .
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2019). Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context. Journal of General Management, 44(2), 87-95.
- Valeri, P. (2007). The origins of servant leadership (Doctoral dissertation), University of Alberta.
- Van Dierendonck, D, & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology, 26(3),PP 249-267 .
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (eds.) (2018). Practicing Servant Leadership. Springer . <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8> .
- Wong, T. & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtab.

الملاحق:

جدول (1): احصائية بمجتمع الدراسة

الموظفات الإداريات	القيادات النسائية	الفئة
33180	742	العدد

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة

الموظفات	القيادات النسائية	الفئة
319	176	حجم العينة

جدول (3): فئات عينة الدراسة

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
طول الخلية	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20- 3.41	5.00 - 4.21
الحكم	أبدأ	نادرأ	أحيانأ	غالبأ	دائمأ

جدول (4): معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التمكين	7	0.950
2	التواضع	7	0.950
3	التسامح	3	0.901
4	الشجاعة	2	0.873
5	المساندة	2	0.778
6	المساءلة	2	0.652
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	23	0.97

جدول (5): خصائص عينة الدراسة (الموظفات الإداريات)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة وما يعادلها	40	٪12.5
	بكالوريوس	250	٪78
	ماجستير	22	٪6.8
	دكتوراه	7	٪2
	المجموع	319	٪100
العمر	30 سنة فأقل	20	٪6
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	90	٪28
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	103	٪33
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	66	٪21
	من 45 إلى 50 سنة	30	٪9
	أكثر من 50 سنة	10	٪3
	المجموع	319	٪100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	102	٪32
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	٪29
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	58	٪18
	أكثر من 15 سنة	68	٪21
	المجموع	319	٪100

جدول (6): خصائص عينة الدراسة (القيادات النسائية)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى القيادي	رئيس قسم	79	٪44.9
	مديرة إدارة / مساعدة مديرة إدارة	57	٪32.4
	مديرة عامة / مساعد مديرة عامة	40	٪22.7
العمر	30 سنة فأقل	10	٪5.7
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	19	٪10.8
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	41	٪23.3
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	42	٪23.9
	من 45 إلى أقل من 50 سنة	43	٪24.4
	أكثر من 50 سنة	21	٪11.9
سنوات الخدمة في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	44	٪25.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	٪23.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	٪7.4
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	32	٪18.2
	أكثر من 20 سنة	45	٪25.6

جدول (7): استجابات أفراد عينة الدراسة من (الموظفات الإداريات) نحو ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة

المتغيرات	م	العبارات	المتوسط الحسابي	و. التباين	الترتيب
التمكين	1	تشجعني مديرتي على استخدام مواهبى في العمل.	2.82	0.96	4
	2	تمتلك مديرتي رؤية على المدى البعيد للعمل.	2.58	0.92	14
	3	تساعدني مديرتي في العمل على تطوير نفسي.	2.69	1.02	10
	4	تمكنتني مديرتي من حل مشكلات العمل بنفسى بدلاً من مجرد اخبارى بما يجب فعله.	2.62	0.94	13
	5	تشجع مديرتي الموظفين على توليد أفكار جديدة.	2.81	0.98	5
	6	تعطينى مديرتي سلطة اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل.	2.48	0.98	17
	7	توفر لي مديرتي فرصاً كثيرة لكي أتعلم مهارات جديدة.	2.57	0.95	15
	8	لا تسعى مديرتي للحصول على التقدير أو الجوائز، وإنما تفعل ذلك من أجل الآخرين.	2.26	0.99	21

23	0.96	2.16	<input type="checkbox"/> أتقف مديرتي في الخلف وتنسب الإنجاز للآخرين.	9	المساءلة التسامح الشجاعة التواضع والصراحة <input type="checkbox"/>
1	0.61	3.62	<input type="checkbox"/> أنا مسؤولة عن أدائي في العمل أمام مديرتي.	10	
2	0.86	3.20	<input type="checkbox"/> تُحملني مديرتي مسؤولية الطريقة التي أؤدي بها أعمالي.	11	
9	0.91	2.70	<input type="checkbox"/> تتسامح مديرتي مع الأشخاص الذين أسأؤوا لها في العمل.	12	
7	0.92	2.73	<input type="checkbox"/> من الصعب على مديرتي نسيان الأخطاء التي حدثت في الماضي.	13	
6	0.98	2.75	<input type="checkbox"/> أتصف مديرتي عن انتقاد الأشخاص بسبب أخطاء ارتكبوها سابقاً في عملهم.	14	
12	0.96	2.66	<input type="checkbox"/> تتحمل مديرتي المخاطر في العمل وتقبل ما يجب القيام به في رأيها.	15	
20	0.96	2.32	<input type="checkbox"/> تتحمل مديرتي المخاطر حتى عندما تكون غير متأكدة من دعم رئيسها لها.	16	
3	0.96	2.90	<input type="checkbox"/> تحاول مديرتي أن تتعلم من النقد الذي توجهه لها رئيسها في العمل.	17	
11	0.96	2.66	<input type="checkbox"/> أتتعلم مديرتي من مختلف وجهات نظر الآخرين وآرائهم في إطار العمل.	18	
8	0.95	2.72	<input type="checkbox"/> تظهر مديرتي مشاعرها الحقيقية لموظفاتها.	19	
18	0.91	2.42	<input type="checkbox"/> إن عبر الناس عن انتقادهم في العمل، فإن مديرتي تحاول أن تتعلم منه.	20	
16	0.97	2.50	<input type="checkbox"/> أتتعلم مديرتي من أي نقد يتعلق بالأداء في إطار العمل.	21	
22	0.84	2.26	<input type="checkbox"/> أتعترف مديرتي بأخطائها أمام رئيسها في العمل.	22	
19	1.00	2.34	<input type="checkbox"/> مديرتي صريحة فيما يتعلق بقصورها ونقاط ضعفها في العمل.	23	
<input type="checkbox"/>	0.64	2.64	المؤشر العام		

جدول (8): استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية حول ممارستهن لسلوكيات القيادة الخادمة

الترتيب	الدرجة	المتوسط	البيانات	م	الأبعاد
1	0.74	4.61	<input type="checkbox"/> أشجع موظفاتي على استخدام مواهبهم في العمل.	1	التمكين
14	0.83	4.16	<input type="checkbox"/> أمتلك رؤية على المدى البعيد للعمل.	2	
2	0.80	4.57	<input type="checkbox"/> أساعد موظفاتي في العمل على تطوير أنفسهم.	3	
18	0.89	4.12	<input type="checkbox"/> أمكن موظفاتي من حل مشكلات العمل بأنفسهم بدلاً من مجرد إخبارهم بما يجب فعله.	4	
7	0.91	4.37	<input type="checkbox"/> أشجع الموظفين على توليد أفكار جديدة.	5	
20	1.00	4.07	<input type="checkbox"/> أعطي الموظفين سلطة اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لهم.	6	المساعدة
10	0.89	4.26	<input type="checkbox"/> أوفر لموظفاتي فرصاً كثيرة لكي يتعلمن مهارات جديدة.	7	
11	1.03	4.25	<input type="checkbox"/> ألا أسعى للحصول على التقدير أو الجوائز، وإنما أفعل ذلك من أجل الآخرين.	8	
23	1.26	3.49	<input type="checkbox"/> أتقف في الخلف وأنسب الإنجاز للآخرين.	9	
4	0.85	4.44	<input type="checkbox"/> موظفتي مسؤولة أمامي عن أدائها في العمل.	10	
19	0.90	4.07	<input type="checkbox"/> أحمل موظفاتي مسؤولية الطريقة التي يؤدي بها أعمالهم.	11	التسامح
9	0.87	4.28	<input type="checkbox"/> أتسامح مع الأشخاص الذين أسأؤوا لي في العمل.	12	
13	0.96	4.21	<input type="checkbox"/> من الصعب على نسيان الأخطاء التي حدثت في الماضي.	13	
8	1.01	4.32	<input type="checkbox"/> أتصف عن انتقاد الأشخاص بسبب أخطاء ارتكبوها سابقاً في عملهم.	14	
12	1.00	4.24	<input type="checkbox"/> أتحمّل المخاطر في العمل وأقبل ما يجب القيام به في رأيي.	15	
22	1.13	3.84	<input type="checkbox"/> أتحمّل المخاطر حتى عندما أكون غير متأكدة من دعم رئيسي لي.	16	الشجاعة
3	0.76	4.50	<input type="checkbox"/> أحاول أن أتعلّم من النقد الذي توجهه لي رئيسي في العمل.	17	
6	0.80	4.43	<input type="checkbox"/> أتعلّم من مختلف وجهات نظر الآخرين وآرائهم في إطار العمل.	18	
16	0.95	4.15	<input type="checkbox"/> أظهر مشاعري الحقيقية لموظفاتي.	19	
15	0.91	4.16	<input type="checkbox"/> إن عبر الناس عن انتقادهم في العمل، فإنني أحاول أن أتعلّم منه.	20	
5	0.83	4.44	<input type="checkbox"/> أتعلّم من أي نقد يتعلق بالأداء في إطار العمل.	21	التواضع والصراحة
17	0.91	4.13	<input type="checkbox"/> أتعترف بأخطائي أمام رئيسي في العمل.	22	
21	1.06	4.02	<input type="checkbox"/> أنا صريحة فيما يتعلق بقصوري ونقاط ضعفني في العمل.	23	
<input type="checkbox"/>	0.58	4.22	المؤشر العام		

جدول (9): المؤشر العام لاستجابات عيني الدراسة (الموظفات- القيادات النسائية) نحو ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم

طبيعة الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
الموظفات	319	2.64	0.64	أحياناً
القيادات الإدارية	176	4.22	0.58	دائماً
المؤشر العام	-	3.43	0.61	غالباً

جدول (10): متوسطات استجابات عينة الدراسة من الموظفات نحو ممارسة القيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التمكين	2.65	0.78	3	أحياناً
المساعدة	2.21	0.87	6	نادراً
المساءلة	3.41	0.61	1	غالباً
التسامح	2.73	0.84	2	أحياناً
الشجاعة	2.49	0.88	5	نادراً

التواضع	2.54	0.77	4	نادراً
المؤشر العام	2.64	0.64		أحياناً

جدول (11): متوسطات استجابات عينة الدراسة من القيادات النسائية نحو ممارسة القيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التمكين	4.31	0.68	1	دائماً
المساندة	3.87	0.99	6	غالباً
المساءلة	4.26	0.76	3	دائماً
التسامح	4.27	0.79	2	دائماً
الشجاعة	4.04	0.97	5	غالباً
التواضع	4.26	0.66	4	دائماً
المؤشر العام	4.22	0.58		دائماً

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

عبد الملك طاهر عبده الحاج، إبتهاال عبد العزيز الغوييري. (2021). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص. ص 360-339.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسبي

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category