

المهمة الخامسة: (نقد الدراسات السابقة)

مقرر دراسات نقدية ٢

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

إشراف

أ. د. أشرف الفندي

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤

أولاً: البيانات الخاصة برسالة الماجستير

- عنوان الرسالة: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين.
- اسم الباحثة: غنيمات، سمر جمال.
- سنة النشر: ٢٠٢٣م.
- الجامعة: جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الكلية: كلية الآداب والعلوم التربوية.

ثانياً: نقد الرسالة من حيث الدراسات السابقة

تم نقد الرسالة المعنونة " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين " من حيث الدراسات السابقة استناداً إلى المعايير الآتية:

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
١	هل غطت الدراسات السابقة كافة الأبحاث المهمة والحديثة المتعلقة بموضوع الدراسة ؟	✓			غطت الدراسات السابقة عدد كبير من الأبحاث المهمة والحديثة المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة من زوايا مختلفة، حيث تضمنت الدراسات السابقة استعراض (٢٦) دراسة سابقة؛ بواقع (١٧) دراسة سابقة عربية كان أحدثها عام ٢٠٢٢م، وأقدمها عام ٢٠١٩م، إلى جانب استعراض (٩) دراسات سابقة أجنبية كان أحدثها عام ٢٠٢١م، وأقدمها عام ٢٠٠٣م. وقد اتسمت الدراسات السابقة المستعرضة في مجملها بالأهمية، والارتباط الوثيق بموضوع القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام تحديداً، فعلى سبيل المثال: تناولت دراسة العوفي (٢٠٢٢) دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وبحثت دراسة أبو طه (٢٠٢١) العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية،

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
					وركزت دراسة بلتا (Palta, 2019) على التحقق من تصورات المعلمين حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتقصدت دراسة وين شن (Wen-Shun, 2016) معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والانخراط الوظيفي بين المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة كاوسيونغ.
٢	هل اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من المصادر ؟	✓			اعتمدت الدراسة في استعراض الدراسات السابقة على مجموعة من أنواع المصادر، بما في ذلك الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية؛ كدراسة كل من: (العوفي، ٢٠٢٢؛ والسيابي، ٢٠٢٢؛ Clarence, 2021)، ورسائل الماجستير؛ كدراسة كل من: (حوشية، ٢٠٢٢؛ والسوايعير، ٢٠٢٢)، ورسائل الدكتوراه كدراسة (Wills, 2020). العوفي، ماجد بن سليمان بن دخيل الله (2022). دور القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الثانوية في المدينة المنورة. <i>المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS</i>, (71). حوشية، ربا خالد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بانتماء المعلمين بالعمل. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخليل. السوايعير، تغريد (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن. السيابي، نعيمة؛ والمهدي، ياسر؛ والفهدي راشد (2021). واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. <i>مجلة البحوث التربوية والنفسية</i> 214-248. Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. <i>International Review of Education</i>, 67, 305-331.

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
					Wills, A. (2020). <i>A phenomenological study on the impact of servant leadership for establishing a culture of high performance as perceived by middle school principals</i> (Doctoral dissertation, Brandman University). وبالمقابل افتقرت الدراسة إلى تضمين مجموعة أخرى من المصادر؛ كالمقالات العلمية، والكتب، والتقارير .
٣	هل هناك توازن بين الدراسات القديمة والحديثة ؟	✓			انطوت الدراسة في عرضها الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات الحديثة التي عكست واقع القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العام؛ كدراسة كل من: (حوشية، ٢٠٢٢؛ وأبو طه، ٢٠٢١؛ والسيابي وآخرون، ٢٠٢٠؛ والزعتري، ٢٠٢٠؛ والمقابلة، ٢٠١٩؛ والجهيني، ٢٠١٩؛ Shpherd, 2018؛ McMillian, 2017)، كما تضمنت دراسة أساسية قديمة واحدة فقط، وهي دراسة هيربس (Herbst, 2003) التي هدفت إلى التعرف إلى القيادة الخدمية التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة الثانوية في ولاية فلوريدا. وقامت دراسة هيربس (2003) للتعرف إلى القيادة الخدمية التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة الثانوية حيث تم جمع بيانات من 24 مدرسة ثانوية في ولاية فلوريدا وتم تزويد كل مدرسة بـ (46) دراسة استقصائية عن القيادة الخادمة ليتم إكمالها من قبل مدير المدرسة، (5) مدراء و(12) رئيس قسم، و(28) من أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع (1104) دراسة استقصائية للقيادة الخادمة وتم إعادة (884) من عينة الدراسة مما أدى إلى معدل عائد إجمالي بنسبة 80%. وتم إخضاع البيانات لتحليلات تصحيحية باستخدام مستوى 10. من الأهمية بسبب الطبيعة الاستكشافية للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة الخادمة وإنجاز الطلاب. وبناءً على ما سبق، يتضح عدم تحقيق التوازن الدراسات القديمة والحديثة بالدرجة المنشودة.
٤	هل تم نقد الدراسات السابقة بشكل بناء ؟	✓			ركزت الدراسة على التعقيب على الدراسات السابقة من حيث اتفاقها واختلافها مع الدراسة الحالية من حيث المنهج البحثي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، والحد المكاني، إضافة إلى إبراز أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت جميع المدارس الحكومية وليس المدارس الثانوية أو الأساسية، ومن وجهة نظر كافة

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
					المعلمين في مديرية تربية مادبا. وأخيراً بيان أوجه الاستفادة المتحققة من مراجعة الدراسات السابقة، والتي تمثل أهمها في اختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وفي كيفية توظيف توصياتها ومقترحاتها في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها. التعليق على الدراسات السابقة تباينت الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهجيات التي تطرقت لها ومنهج البحث المستخدم. من حيث المنهج: اتفقت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع كل من الدراسات: (العائلة، 2022)، (سهيلة، 2022)، (عواد، 2022)، (أبو طه، 2021)، (السيامي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهني، 2019)، (Mc Shpherd، 2018)، (Millian، 2017) (Wen-Shun، 2016) واختلفت مع الدراسات: (العوفي، 2022)، (حوشة، 2022)، (السوايع، 2022)، (البركات ومومني، 2022)، (طرابلسي، 2021)، (العززي، 2020)، (الزغزري، 2020)، (أبو الغنم، 2019)، (أبو شريك، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta، 2019) باعتمادها المنهج الارتباطي العلاقي، واختلفت أيضاً مع (Wills، 2020) التي اعتمدت المنهج النوعي، ودراسة (هريسي، 2003) اعتمدت المنهج الاستقصائي. ومن حيث مجتمع الدراسة وعينها: اتفقت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات مع كل من الدراسات: (حوشة، 2022)، (السوايع، 2022)، (عواد، 2022)، (البركات والمومني، 2021)، (أبو طه، 2021)، (السيامي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (العززي، 2020)، (الزغزري، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهني، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta 2019)، (Shpherd، 2018)، (Wen-shun، 2016)، (Mc Millian، 2017) في المقابل اختلقت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة مع كل من: دراسة (العائلة، 2022) و (أبو شريك، 2019) حيث تمثل مجتمع الدراسة بمساعدي مديري المدارس، ودراسة (أبو الغنم، 2019) كان مجتمع الدراسة معلمين ومساعدي مديري المدارس، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري المدارس بدراسة (Wills 2020).
					وبالمقابل، لم تتطرق الدراسة إلى تقييم نقاط القوة والضعف في الدراسات السابقة العربية والأجنبية المشمولة في استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة.
٥	هل تم تحديد الفجوات البحثية بوضوح؟	✓			أبرز التعليق على الدراسات السابقة الفجوة البحثية المكانيّة أو النقص في الدراسات السابقة التي لم تعالجها موضوع الدراسة الحالي، حيث تم إبراز أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت جميع المدارس الحكومية وليس المدارس الثانوية أو الأساسية، ومن وجهة نظر كافة المعلمين في مديرية تربية مادبا.

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	
٦	هل تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً؟	✓			التمت الدراسة في عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية بترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، فعلى سبيل المثال: تم عرض دراسة عواد (٢٠٢٢)، تلاها دراسة البركات ومومني (٢٠٢١)، تلاهما دراسة أبو طه (٢٠٢١)، تلاها دراسة السيابي وآخرون (٢٠٢٠).

روابط الرسالة:

file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-015-017-0068-2.pdf	الفصل الثاني
file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-015-017-0068-R.pdf	قائمة المراجع

العنوان:	درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين
المؤلف الرئيسي:	غنيمة، سمر جمال علي
مؤلفين آخرين:	حورية، علي حسين محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2023
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 95
رقم MD:	1423240
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة الشرق الأوسط
الكلية:	كلية الآداب والعلوم التربوية
الدولة:	الأردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة المدرسية، القيادة التربوية، الأنماط القيادية، القيادة الخادمة، المؤسسات التعليمية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1423240

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

أسلوب APA

غنيمات، سمر جمال علي، و حورية، علي حسين محمد. (2023). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://1423240/Record/com.mandumah.search/>

أسلوب MLA

غنيمات، سمر جمال علي، و علي حسين محمد حورية. "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023. مسترجع من <http://1423240/Record/com.mandumah.search/>

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ضمن جزأين تناول الجزء الأول الأدب النظري المتعلق بالقيادة الخادمة، وتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة.

الأدب النظري

تضمن الأدب النظري محورين أساسيين، تناول المحور الأول القيادة مفهومها وأهميتها، وأنماطها، وصفات القائد الجيد، وتناول المحور الثاني القيادة الخادمة مفهومها، وأهميتها، وعناصرها، وفوائدها، وخصائصها، وأبعادها.

أولاً: القيادة (Leadership)

مما لا شك فيه أن القادة والأفراد يقومون بأدوارهم للوصول إلى الغايات التي ينشدون وهذا يضيف على مفهوم القيادة بُعداً اجتماعياً محكوماً بالعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين القائد والعاملين مما ينتج عنها سلوكيات مجتمعية تشترك فيما بينها بالهدف، والقيادة بممارساتها عملية توجيه السلوك أو تعديله أو تحسين عملية التفاعل فهي تُمارس وظيفة اجتماعية وتنفذ برامج مخطط لها مسبقاً وفق الرؤية التي يضعها القائد منفرداً أو بالتعاون مع العاملين (Afsaneh, 2009).

وعرّفتها حوشية (2022) بأنها التأثير التفاعلي الذي يحدث في مجتمع اداري أو سياق تنظيمي معين، حين يستحسن بعض الأفراد شخصاً معيناً ويتقبلونه ليكون قائداً لهم لتحقيق أهداف معينة.

ويرى سيفاً (Silva, 2016) أن القيادة هي التأثير التفاعلي الذي يحدث في مجتمع تنظيمي معين حين يتقبل الأفراد شخصاً ما ليكون قائداً لهم ويحقق الأهداف المرجوة.

أهمية القيادة

بين العجمي (2008) أهمية القيادة من خلال: تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات التربوية، ونشر المفاهيم الإيجابية واستبعاد المفاهيم السلبية، والعمل على الحد من المشكلات ووضع الخطط اللازمة لحلها، بالإضافة إلى الاهتمام بالأفراد والعمل على تنميتهم مهنيًا، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل على مواكبة المستجدات، وتشكيل صف ثاني من القادة، ومن وجهة نظر الحربي (2019) فإن دور القيادة يتميز من خلال التفاعل مع التغيير، فالقادة هم المسؤولين عن التغيير وذلك من خلال اعداد الخطط التي يجب تنفيذها، بحيث يكون التغيير على أوسع مجال لاستمرار بقائه بمشاركة العاملين.

يُلاحظ مما سبق أن أهمية القيادة تكمن في تحقيق الرؤى المستقبلية: وذلك من خلال وضع التوقعات والاحتمالات المستقبلية بناءً على أسس مدروسة، وبالتالي وضع الخطط المستقبلية المناسبة وتُعتبر هذه من اهم السمات التي تُميز القائد عن غيره، وتعزيز الروح المعنوية للموظفين: وذلك أن العلاقات الإنسانية الإيجابية في العمل تُعزز الروح المعنوية بين العاملين، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة في العمل: وذلك أن القائد يقوم بدور المُوجه والمُيسر للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد.

عناصر القيادة

إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فهي تتضمن عناصر أساسية كما وضحها (الزبيدي، 2013، ص49):

القائد: وهو من يقود الجماعة وتتحدد درجة نجاحه أو فشله بمدى تأثيره عليها وتحقيق الأهداف المرجوة، والجماعة إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا بتواجد تجمع بشري، ومن عناصر القيادة المهمة الأهداف المشتركة حيث أن عملية التأثير تكون لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى التأثير الذي يمثل الطريقة التي يستخدمها القائد لترك أثر إيجابي في نفوس الموظفين لتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن عناصر القيادة المهمة البيئة التنظيمية وهي المكان الذي يتواجد فيه الأفراد

أنماط القيادة

- القيادة الاوتوقراطية (Autocratic leadership): ويقوم هذا النمط على وضع السلطات والصلاحيات جميعها بيد القائد، وهو من يعطي الموظفين السياسات والأهداف الواجب تحقيقها، وهو من يضع الخطط ويحدد آلية تطبيقها، ولا يشارك العاملين باتخاذ القرارات (Kim, 2016).
- القيادة الديمقراطية (Democratic leadership): وتُسمى أيضًا بالقيادة التشاركية وهنا يُسمح للجميع بالمشاركة ومناقشة الأفكار واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي ولكن يكون القرار النهائي للقائد وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. (Business Dictionary, 2019).
- القيادة الفوضوية (Chaotic leadership): حيث يُمنح المرؤوسين حرية التصرف من حيث وضع الأهداف وكيفية تحقيقها وتكون المسؤولية كاملة للمرؤوسين، حيث يكون تأثير القائد على المرؤوسين ضعيف (Al-Alaq, 2019).
- القيادة التحولية (Transformational Leadership): وذلك من خلال رفع مستوى الوعي لدى الأفراد واعدادهم ليكونوا قادة المستقبل من خلال منحهم ادوارًا مهمة لبناء المؤسسة

التربوية واحداث التغييرات التي تجعلهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة. (آل منصور، 2019)

- القيادة التبادلية (Transactional leadership): يعتمد هذا النوع من القيادة على إقامة علاقة تبادلية بين القائد والعاملين على شكل ردود أفعال سلوكية ايجاباً أو سلباً، فمتى أحسن العاملون وقاموا بتحقيق المهام المطلوبة منهم قُدمت لهم الحوافز، ومتى ما اخفقوا في تحقيق المهام يتم وضع عقوبات عليهم (المعشر، 2014).

صفات القادة

كُتِبَ (2023) Hasan في مقال بعنوان Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders (2023). وهذه الصفات هي: الصدق والنزاهة، الثقة، إلهام الآخرين، الالتزام والشغف، يجب أن يكون القائد محاوراً جيداً، ويجب أن يمتلك القدرة على صنع القرار، وأن يتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى التفويض والتّمكن، الإبداع والابتكار، التعاطف، الصمود، الذكاء العاطفي، التّواضع، الشفافية، الرؤية والهدف، هذا وقد ذكر سبيرز (Spears, 2010) عدة خصائص للقائد الخادم: الاستماع وذلك إن على القائد الخادم أن يستمع للموظفين ويُقدم لهم الدعم اللازم وهذا يتطلب من القائد أن يكون لديه القدرة على التواصل مع الآخرين، والتعاطف وذلك بأن يشعر القائد مع الموظفين ويتفهم احتياجاتهم وأنهم بحاجة إلى الاحترام و التقدير، الوعي وذلك بأن يُدرك المواقف من وجهة نظر تكاملية، ومن خصائص القائد أيضاً البصيرة وهي القدرة على توقع النتائج الممكنة وتحديد العواقب المستقبلية، بالإضافة إلى تكوين الرؤية وذلك بتركيز القائد على الأهداف طويلة المدى، والاقناع: فالقائد الخادم لا يجبر الآخرين بقوة السلطة بل يعمل على اقناعهم.

نظريات القيادة

- نظرية القائد العظيم: وتفترض هذه النظرية أن أفرادًا وُلدوا بمواهب وقدرات غير عادية ولا تتكرر عبر التاريخ وترى هذه النظرية أنه لا جدوى من برامج التنمية المهنية للقادة فالقائد هنا لا يُصنع إنما يُولد (أبو ناموس، 2016، ص 50).
- نظرية السمات: وتفترض هذه النظرية بأن هناك سمات شخصية لها تأثير على مخرجات القيادة وتتمثل هذه السمات بالسمات الجسمية كالوزن والطول، والسمات الانفعالية كمرعاة مشاعر الآخرين، والسمات العقلية كالمتنبؤ والابتكار (عبودي، 2010، ص 96).
- النظرية التحويلية: وتُركز هذه النظرية على قدرة القائد على تشجيع العاملين على الإبداع ومنحهم الفرص ليكونوا مبدعين (سمرة، والطيطي، 2011).
- النظرية الموقفية: تضع هذه النظرية نموذجًا للقادة وتوضح تصرفاتهم استنادًا لمتطلبات موقف ما، حيث يستطيع القائد هنا أن يشخص بدقة مستوى العاملين ويستخدم الأسلوب القيادي الذي يناسب الموقف (آل قماش، 2020).
- النظرية الظرفية: وتعتمد هذه النظرية على التحليل الدقيق للوضع وأن القائد يجب أن يغير نهج قيادته بناءً على الموقف، فقد يكون القائد استبداديًا باتخاذ قرار ما عندما يكون صاحب خبرة واسعة في موقف ما ويكون ديمقراطيًا في موقف آخر يكون فيه أعضاء الفريق خبراء به. (Hasan, 2019).
- نظرية الطوارئ: وهي بأن يتخذ القادة إجراءات بناءً على متغيرات معينة بدلاً من النظر إلى الموقف ككل مع وضع جميع المتغيرات بعين الاعتبار (Hasan, 2019).

من الضروري فهم فلسفات نظريات القيادة لتكون القيادة جيدة، والنظريات أعلاه تساعد على التحول إلى قائدًا أكثر فاعلية. والقيادة الفعالة هي التي تحقق توازنًا بين الموقف واحتياجات العاملين والأهداف العامة للمؤسسة وإن نجاح القيادة يتأثر بعوامل متعددة مثل أسلوب القيادة والعلاقة مع العاملين وطبيعة الموقف.

ثانياً: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

مفهوم القيادة الخادمة

تُعتبر القيادة الخادمة فلسفة وأسلوبًا يتفاعل فيه الفرد مع الآخرين لتحقيق السلطة بدلاً من القوة حيث يتم إشراك العاملين بصنع القرار ويتمتع القادة بعلاقات وثيقة مع العاملين. (Kenton, 2022)، وقد عرّفها الزعبي (2021) بأنها الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد وتلبية احتياجاتهم واتباع نهج موجه نحو الأفراد في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع.

ومع بداية الألفية الجديدة، ظهر توجه في المنظمات العالمية والمؤسسات التربوية والتعليمية، يدعو إلى الابتعاد عن المفاهيم التقليدية للقيادة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتبني أنماطاً قيادية جديدة تُشجع العمل التعاوني، وبناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين والمشاركة في صنع القرارات والاهتمام بهم وتنميتهم مهنيًا ضمن إطار أخلاقي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد، حيث بدأ نمط قيادي جديد بالظهور يُطلق عليه القيادة الخادمة يدعو إلى الاهتمام بالموظفين، والعناية بهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، وأن يكون هذا النمط من ضمن أولويات المؤسسة. (الدحود، 2018).

حيث يُعرّف برانس وآخرون (Prance et all, 2020) القيادة الخادمة بأنها أسلوبًا قياديًا يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور والنجاح وجعلهم أكثر وعيًا ويقظة للعمل وذلك من خلال بناء الثقة معهم ومشاركتهم في صنع القرارات والتمسك بقيم التّواضع والإيثار والاحترام والتقدير.

وقد عرّفها بالدونادو (Baldonado, 2017) بأنها شعور واحساس طبيعي بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات للآخرين.

ويرى بني مصطفى (2014) أن القيادة الخادمة تتفوق على أساليب القيادة الأخرى، لأن الهدف منها رفع مستوى المؤسسة ويتعدى المصالح الشخصية الفردية.

من خلال ما سبق يُمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها القدرة على التأثير بالآخرين وكسب ثقتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم والاهتمام باحتياجاتهم وخدمتهم ليكونوا على استعداد لخدمة الآخرين.

أهمية القيادة الخادمة

يرى الشمري (2019) أن القيادة الخادمة من أهم النظريات الإدارية الحديثة في القرن 21 وذلك لأنها تُحقق نتائج ايجابية وملموسة على مستوى الأفراد والمؤسسات التربوية، وتكمن أهميتها في أن نجاح أي مجتمع يعود لنجاح القائد أو المدير، وإن تقدم المؤسسات واستمرارها وتطورها وتحقيق أهدافها المنشودة يرتكز وبشكل أساسي على نمط القيادة الإدارية ولا سيما القيادة الخادمة، كما وذكرت أبو الغنم (2019) أن أهم ما يُميز القيادة الخادمة أنها تُحدث توازنًا بين القيادة وخدمة الآخرين، وتُوضح للمسؤولين أن مسؤوليتهم الأولى هي مصلحة العاملين، وتشجعهم على استثمار

فرص موقفه لممارسة القيادة، بالإضافة إلى نشر المفاهيم الإيجابية في المؤسسات التربوية، وتمكين الأفراد لأداء عملهم، وأيضًا تكمن أهمية القيادة الخادمة في أنها تُسهم في بناء الفرق وتُشجع على العمل التعاوني بين العاملين، وإحداث التغييرات من خلال العمل الذي يتميز بالابتكار والابداع.

وأهمية القيادة الخادمة قد تكون على مستوى التابعين وعلى مستوى المؤسسة أو على مستوى المنظمة وقد تكون على مستوى المجتمع، فعلى مستوى التابعين يرى ارفينج (Irving, 2004) أن العالم اليوم ينشد القيادة التي لا تعنى بتعظيم الذات ولن بالقيادة التي تقوم على نكران الذات والتضحية لمشاهدة الأحلام والرؤى في حياة أولئك الذين يقودونهم. أما الأهمية على مستوى المنظمة فيعتقد هاميلتون (Hamilton, 2004) أن هناك عدة إيجابيات في المنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الابداع والابتكار، الاستجابة والمرونة، احترام التابعين، وضمان الولاء التنظيمي للتابعين. وعلى مستوى المجتمع يرى ليدن (Liden, 2008) أن خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة. فالقيادة الخادمة تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

وفي قطاع التعليم تبرز أهمية القيادة الخادمة في أنها تضمن الأمان للمعلمين، وتعمل على تطوير قدراتهم، وحل مشكلاتهم، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين والطلبة والمُعلمين أنفسهم، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي. (Dooley, Alizadeh, Qiu, 2020).

وعلى مستوى المدرسة فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى نمط قيادي مميز كنمط القيادة الخادمة من أجل أن تقوم بمجموعة من الممارسات الإدارية على أكمل وجه ومن هذه

الممارسات ادارة الموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة صحية وجاذبة لجميع العاملين.
(إبراهيم، والشهومي، 2018).

فوائد القيادة الخادمة

بعد اطلاع الباحثة على العديد من المقالات والدراسات السابقة فانه يمكن تحديد فوائد القيادة الخادمة كما يلي:

تطوير الموظفين: وذلك بأن يساعد القائد الخادم الموظفين للوصول إلى أقصى طاقاتهم الفكرية من خلال مساعدتهم على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم (غالي، 2015).
الرضى الوظيفي: وذلك أن القائد الخادم يخرم الموظفين ويُراعي ظروفهم ويلبي احتياجاتهم (غالي، 2015).

تطوير المؤسسة: وذلك بأن القائد الخادم يحث العاملين على العمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها (محمد، 2019، ص 15).
ويلاحظ مما سبق أن فوائد القيادة الخادمة تكون من خلال بناء جسور الثقة طويلة الأمد بين القائد والعاملين، وبذلك يكون القائد مؤثرًا، وتغيير المعتقدات: خاصة مع العاملين الجدد وذلك بتغيير المعتقدات الخاطئة والتأثير الإيجابي على بيئة العمل وتوجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى التفكير الاستراتيجي حيث إن جميع القادة يتبعون القواعد إلا أن القليل منهم يُجيدون وضع هذه القواعد والتخطيط على المستوى البعيد.

خصائص القيادة الخادمة

يرى ياسر (2018) أن للقيادة الخادمة عدة خصائص: الخدمة وهي العمود الفقري للقيادة الخادمة والدافع الرئيسي لها وعلى القائد الخادم ان يختار الخدمة على المصلحة الشخصية لأنها تُعتبر اختيار ورغبة وبذلك يؤدي دوره في خدمة الصالح العام. ومن خصائص القيادة الخادمة التّواضع حيث يرى الباحثون ان تواضع المرء يتجسد بوضع حاجات الآخرين فوق حاجاته، ويكون ذلك بتوازن القوة الداخلية واللين الخارجي، أيضًا من الخصائص المهمة للقيادة الخادمة المعرفة والبصيرة حيث يقصد بالمعرفة حقائق البيئة المحيطة فضلاً عن الإلمام بتفاصيل العمل بينما البصيرة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.

وفي ذات السياق يرى رشيد ومطر (2016) أن هناك أربعة خصائص للقيادة الخادمة: الخصائص الشخصية وتشمل النزاهة والخدمة والتّواضع، الخصائص المؤجّهة نحو الآخرين وتتضمن الاهتمام بهم وتمكينهم وتطويرهم، الخصائص الموجهة نحو المهام وتتضمن الرؤية ولأهداف، وأخيرا الخصائص المؤجّهة نحو العمليات وتتضمن بناء الفرق والمشاركة في صنع القرارات.

خصائص القائد الخادم

القائد الخادم من وجهة نظر ياسر (2018) هو ذلك الشخص الذي يُؤثر على الآخرين ويجعل حاجاتهم ذات أولوية قبل كل شيء، ويُركز على نمو المُجتمعات التي ينتمي إليها، كما أنه يمتلك بعض الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة. وقد ذكر زوهار (Zohar, 2002) أن أهم

الخصائص التي يجب أن تتوفر بالقائد الخادم تتلخص بالإحساس العميق وذلك من خلال التفاعل مع كافة جوانب الحياة والاتصال والتواصل مع الآخرين، والمشاركة الفاعلة، والقناعة بحتمية النجاح، والاحساس العالي بالمسؤولية، والاستماع الجيد، وتقديم الدعم للعاملين، وفهم وجهات نظر الآخرين وبناء العلاقات الإيجابية بينهم، بالإضافة الى الوعي الذاتي ومعرفة لديه نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، ولديه رؤية مستقبلية وقدرة على الإقناع بدلاً من استخدام السلطة.

أبعاد القيادة الخادمة

لقد تباينت آراء الأدباء حول أبعاد القيادة الخادمة ووُجد أكثر من نموذج لها:

ذكر الحارثي (2022) نموذج هينديرسون وويني (Henderson & Wayne, 2003) الذي تكون من سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، وخدمة المجتمع، والمعالجة العاطفية.

كما وجاء بدراسة الأمير (2021) نموذج باترسون (Patterson, 2003) الذي تكون من سبعة أبعاد وهي: التواضع، والحب غير المشروط، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة.

وعليه تم اعتماد أبعاد التمكن، والإيثار، وخدمة المجتمع، والتواضع في هذه الدراسة وعُرضت على النحو التالي:

التمكن Empowering

الأصل اللغوي لمفردة التمكن يعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلان أي سهل له أو يسر له فعله وإدائه.

اما اصطلاحًا فقد تعددت تعريفات التّمكن، فمنهم من اعتبر التّمكن وسيلة من وسائل الإدارة، ومنهم من نظر اليه على انه مُمارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية لتطوير الطريقة التي يُؤدون عملهم بها من خلال تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرار، وقد رأى آخرون أن التّمكن هو النقل المُراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل وعلى المدى الطويل (اندرأوس، ومعاينة، 2008، ص 55).

ويظهر التّمكن من وجهة نظر الشمري (2019) في تقديم التسهيلات للآخرين وتشجيعهم من خلال تديد مشاكلهم وحلها وتطويرهم وتوفير التوجيه والدعم لهم، وقد وضّح عباسي (2022) التمكن بأنه العملية التنظيمية التي يُمنح من خلالها القائد تفويض الصلاحيات للعاملين، وللتّمكن أبعاد: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.

وافترض كوتر (Kotter,2001) أن هدف التّمكن هو خلق القادة الذين يمكن أن يطورا الآخرين في المستويات المتعددة ضمن المؤسسة، وهذا ما أكد عليه باشن Buchen (1998) بقوله إن هدف القائد الخادم هو تطوير قادة آخرين في المؤسسة من خلال إشراكهم في المعرفة وتشجيعهم وبناء علاقات معهم والنظر إليهم كقادة المستقبل.

ويمكن تقسيم التمكن من وجهة نظر سومنين Suominen المذكور في حمادي (2013) إلى: التّمكن الظاهري الذي يُشير إلى قدرة الفرد على ابداء رايه في الأنشطة والاعمال التي يقوم بها والمشاركة باتخاذ القرارات، والتّمكن السلوكي الذي يؤكد على قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة لتحديد المشكلات وحلها وبالتالي تقديم مقترحات لحلها وهنا يتعلم الفرد مهارات جديدة تساعده في أداء العمل، تمكين العمل المتعلق

بالنتائج والذي يؤكد على قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وإجراء التغيير في طرق العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

الإيثار Altruism

عرف حجازي، (2021) الإيثار بأنه رغبة القائد بتقديم مصلحة العاملين والمنظمة على مصلحته الشخصية.

خدمة المجتمع Community Service

بأن يمتلك القائد الوعي الحقيقي بأهمية تطوير المجتمع وتقديم المساعدة له باستخدام الوسائل الممكنة والمتاحة (عبد الفتاح وأبو سويف، 2016)، وقد يرى القائد دوره في الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها من خلال استخدامها لنفع المجتمع (سادلر، 2008).

التواضع (Humility)

دعا الإسلام إلى التواضع من خلال قوله تعالى: (وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا) (الفرقان، 63) صدق الله العظيم، وفي آية أخرى قال تعالى: (وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ) (لقمان، 18) صدق الله العظيم.

ويُعرف التواضع بأنه من الصفات والأخلاق الحميدة التي دعا إليها الإسلام، وذلك بأن يلتزم الشخص باحترام من حوله حتى لو تميز عنهم بالمال أو المركز الاجتماعي وأن يتعامل معهم بمودة، وللتواضع أهمية كبيرة للحد من انتشار الكراهية والخلافات بين الناس وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم (هاجر، 2022). وعرفته السكر (2019) بأن يكون

عمل القائد والعاملين مُكملين لبعضهم البعض من خلال الاستفادة من خبرات الأفراد ومُساهماتهم والاعتراف بإنجازاتهم.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة من زوايا مختلفة، وفيما يلي عرضًا تنازليًا لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الخادمة.

أجرى العوفي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة وزعت على عينة حجمها (123) من المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين مُرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين.

وقامت حوشية (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين بالعمل، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (388) معلمًا ومعلمة في المدارس الخاصة، وتم تطوير الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة الخليل مُرتفعة للأبعاد الأربعة (الخصائص الشخصية، الخصائص المُوجهة نحو المهمة.

وقد هدفت دراسة العبادلة (2022) التعرف إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجًا

للدراسة واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة ووزعت على عينة حجمها (163) فردًا من مُديري المدارس والمساعدين، وتوصلت الدراسة إلى أن مُستوى مُمارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحُكومية في محافظة الكرك جاء مُرتفعًا ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على الأداء الوظيفي.

وقامت السواعير (2022) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مُمارسة مُديري المدارس الثانوية الحُكومية في مُديرية تربية مادبا للقيادة الخادمة والتميز الوظيفي، حيثُ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والعلائقي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت (354) من أصل (1709) معلمًا ومعلمة ذكورًا وإناثًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود مُستوى مُتوسط لمُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية الثانوية.

وجاءت دراسة عواد (2022) بهدف معرفة درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المُعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (179) معلمًا ومعلمة في المدارس الحُكومية بمحافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مُرتفعة في مُمارسة مُديري المدارس في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المُعلمين بمتوسط كلي (3.88)، وكان بعد المهارات الفنية أعلى مُتوسط (3.97)، ثم بعد الاهتمام بالمُعلمين بمتوسط (3.93)، ثم تطوير المُعلمين بمتوسط (3.86)، وأخيرًا بعد الإيثار بمتوسط (3.79). وجميع الأبعاد كانت بتقدير مُرتفع.

وقام البركات ومومني (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المهني، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلمًا ومعلمة، حيثُ استخدم المنهج الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة

إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس مُتوسطة، وعدم وجود فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة على أبعاد القيادة الخادمة الكلي تُعزى إلى متغيرات المُؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما أظهرت النتائج إلى وجود فُروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة كُكل تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ونذكر أبو طه (2021) في دراسته التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحُكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية وكان حجم العينة (355) معلماً ومعلمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية الثانوية كان بنسبة 80.4% أي بدرجة عالية.

وسعت دراسة السيابي وآخرون (2020) إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الخادمة لمُديري المدارس من وجهة نظر المُعلمين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وما إذا كان يوجد فُروق ذات دلالة إحصائية لتلك الممارسات تُعزى إلى (النوع الاجتماعي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المحافظة) وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة واشتملت (5) أبعاد للقيادة الخادمة وهي (التلاحم الوجداني التّواضع، الإيثار، خدمة المُجتمع، تطوير العاملين)، وتم تطبيق الدراسة على (1094) من المُعلمين والمعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المُعلمين حول ممارسات مُديري المدارس كانت بدرجة مُرتفعة للأبعاد: التّواضع والإيثار وخدمة المُجتمع وتطوير العاملين. وكانت التقديرات حول بعد التلاحم الوجداني مُتوسطة، وأوصت الدراسة إلى تدريب مُديري المدارس على مُمارسة القيادة الخادمة.

أما دراسة طرابلسي (2021) فقد هدفت التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، والتعرف على أثر الجنس وسنوات الخبرة على الاستغراق الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (274) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية منخفضة، والاستغراق الوظيفي منخفض أيضاً.

كما قام الرفاعي (2020) بدراسة كان الغرض منها معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة حجمها (263) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة المدارس في ينبع بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، وأوضحت أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة (الإشراف، الدعم، التمكين، المحاسبة، الشجاعة، التواضع) على التنمية المهنية ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التسامح والواقعية على التنمية المهنية .

وجاءت دراسة العنزي (2020) لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ووُزعت على عينة حجمها (353) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة وكان بعد الإيثار هو الأعلى بين مجالات القيادة الخادمة.

أما دراسة الزعتري (2020) فقد هدفت التعرف إلى القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الأساسية في الخليل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الارتباطي الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة وطُبقت على عينة حجمها (366) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وكانت درجة مُمارسة مُديري المدارس الأساسية للقيادة الخادمة مُرتفعة من وجهة نظر المُعلمين.

وهدف دراسة أبو الغنم (2019) التعرف إلى القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المُعلمين ومساعدَي المُديرين حيثُ تكونت عينة الدراسة من 265 معلمًا ومساعدًا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المُعلمين والمساعدين مُتوسطة وكان مجال المحبة في المرتبة الأولى من مجالات القيادة الخادمة.

كما سعت دراسة المقابلة (2019) التعرف إلى درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيثُ تم تطبيق الدراسة على (226) عضوًا من هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة مُتوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمُمارسة القيادات للقيادة الخادمة تُعزى إلى (الجنس، الخبرة، القسم)، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متغير الخبرة لمجال التفويض تُعزى للفئة أقل من 3 سنوات.

وجاءت دراسة أبو شريخ (2019) للتعرف إلى دراسة نمط القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدين المديرين، حيثُ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداةً لجمع البيانات ووزعت على عينة طبقية بلغت (275) مساعد مدير مدرسة من اصل (513)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مُمارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس مُرتفعة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مُمارسة القيادة الخادمة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الاناث ولمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مُمارسة القيادة الخادمة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وأجري الجهيني (2019) دراسة بالرياض بهدف التعرف إلى مُستوى مُمارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمّات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة ووزعت على عينة بلغ حجمها (264) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مُستوى مُمارسة قائدات المدارس الحُكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمّات عالية. وسعت دراسة مخامرة (2019) التعرف إلى درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة ومعرفة مُستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر المعلمين والتعرف على العلاقة بين درجة مُمارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس ومُستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وقد كان منهج الدراسة وصفيًا ارتباطيًا وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة الطبقية من (146) معلمًا ومعلمة من اصل (2902)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة

مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس جاءت بدرجة مُتوسطة، ومُستوى الحياة الوظيفية للمعلمين منخفضة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة لدرجة مُمارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس والحياة الوظيفية للمعلمين، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة تُعزى إلى الجنس والمُؤهل العلمي و الخبرة العملية.

الدراسات الأجنبية

أجري كلارس (Clarence, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (1120) من المُعلمين لعشرة مدارس وتم اجراء استطلاع راي لهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي.

وهدفـت دراسة ويلز (wills, 2020) معرفة تأثير القيادة الخادمة في ترسيخ ثقافة الأداء العالي من وجهة نظر مُديري المدارس المُتوسطة في ولاية كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلات، وتكونت الدراسة من 8 مُديري مدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى خمسة استنتاجات على مُديري المدارس القيام بها، وكان أهمها جعل المُعلمين والطلبة محور التركيز ويجب ربط جميع أبعاد القيادة الخادمة.

وقد أجري بلتا (Palta, 2019) دراسة هدفت إلى التحقق من تصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (149) معلمًا، واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، وتوصلت الدراسة ان تصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس والفرع والمدة في الدراسة لتصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة من وجهة نظرهم.

واجرى شيفرد (Shpherd, 2018) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين توجيهات المعلمين نحو الثقافة المدرسية والتوجه لممارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس، ويستخدم المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (500) من معلمين الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيهات المعلمين نحو ممارسة مُديري المدارس للقيادة الخادمة.

وقامت مكيمليان (McMillian, 2017) بدراسة هدفت إلى المقارنة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة الخادمة وأثرهما على بقاء المعلمين بالمهنة، وكان منهج الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وطُبقت على عينة حجمها (350) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أتباع القيادة الخادمة أكثر من أتباع القيادة التحويلية، وبينت البيانات النوعية أن مُديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة من خلال التركيز على بناء الثقة مع الموظفين والدعم والتواصل الفعال بين القائد و المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى بقاء المعلمين نتيجة استمتاعهم بالعمل. وسعت دراسة وين شن (Wen-Shun, 2016) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والانخراط الوظيفي بين المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة كاوسيونغ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 1582 من معلمي المرحلة الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تشجع على الانخراط الوظيفي ويدفع مُديري المدارس إلى التعامل مع العاملين بعيدًا عن مصالحهم الشخصية.

وهدفَت دراسة انسلي (Insly, 2016) إلى الكشف عن سلوكيات القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس تجاه المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات من خلال مناقشة جماعية مركزة مع (12) معلمًا في المدارس الابتدائية والثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدم أهلية مُديري المدارس بما يكفي لعرض سلوكيات القيادة الخادمة، وتوصلت الدراسة أيضًا أنه يجب

على مُديري المدارس اظهار سلوكيات القيادة الخادمة المؤجّهة نحو بناء المُجتمع والمشاركة والتعاطف والاستماع الفعال والإيثار والتّواضع.

وجاءت دراسة شينج (Chang et all, 2016) بغرض منها فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي في المدارس الابتدائية في المناطق النائية في مدينة تاينان، واستخدم المنهج الوصفي منهجاً بحثياً للدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (723) معلماً من (83) مدرسة ابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي لدى مُديري المدارس الابتدائية، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تُعزى لعامل الخبرة والمُؤهل العلمي عند متغير القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي.

وقامت دراسة هيربس (2003) للتعرف إلى القيادة الخدمية التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة الثانوية حيث تم جمع بيانات من 24 مدرسة ثانوية في ولاية فلوريدا وتم تزويد كل مدرسة بـ (46) دراسة استقصائية عن القيادة الخادمة ليتم إكمالها من قبل مدير المدرسة، (5) مدراء و(12) رئيس قسم، و(28) من أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع (1104) دراسة استقصائية للقيادة الخادمة وتم إعادة (884) من عينة الدراسة مما أدى إلى معدل عائد إجمالي بنسبة 80%. وتم إخضاع البيانات لتحليلات تصحيحية باستخدام مُستوى 10. من الأهمية بسبب الطبيعة الاستكشافية للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة الخادمة وإنجاز الطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمتغيرات التي تطرقت لها ومنهج البحث المستخدم. من حيث المنهج: اتفقت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع كل من الدراسات: (العبادلة، 2022)، (سهيلة، 2022)، (عواد، 2022)، (أبو طه، 2021)، (السيابي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهيني، 2019)، (Shpherd, 2018)، (Mc Millian, 2017) (Wen-Shun, 2016) واختلفت مع الدراسات: (العوفي، 2022)، (حوشية، 2022)، (السواعير، 2022)، (البركات ومومني، 2022)، (طرابلسي، 2021)، (العنزي، 2020)، (الزعتري، 2020)، (أبو الغنم، 2019)، (أبو شريخ، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta, 2019) باعتمادها المنهج الارتباطي العلائقي، واختلفت أيضًا مع (Wills, 2020) التي اعتمدت المنهج النوعي، ودراسة (هيربسي، 2003) اعتمدت المنهج الاستقصائي.

ومن حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اتفقت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات مع كل من الدراسات: (حوشية، 2022)، (السواعير، 2022)، (عواد، 2022)، (البركات والمومني، 2021)، (أبو طه، 2021)، (السيابي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (العنزي، 2020)، (الزعتري، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهيني، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta 2019)، (Shpherd, 2018)، (Wen-shun, 2016) (Mc Millian, 2017) في المقابل اختلفت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة مع كل من: دراسة (العبادلة، 2022) و (أبو شريخ، 2019) حيث تمثل مجتمع الدراسة بمساعدي مديري المدارس، ودراسة (أبو الغنم، 2019) كان مجتمع الدراسة معلمين ومساعدي مديري المدارس، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري المدارس بدراسة (Wills, 2020)،

واختلفت أيضاً مع دراسة (هيربسي، 2003) بمجتمع الدراسة الذي كان من مساعدي مُديري المدارس ورؤساء الأقسام.

ومن حيثُ أداة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة استخدام الاستبانة لقياس مدى ممارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة باستثناء دراسة (Wills, 2020) استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (هيربسي، 2003) كان أداة الدراسة استقصائية، ودراسة (Palta 2019) اعتمدت طريقة المسح منهجاً للدراسة.

ومن حيثُ الحد المكاني: اتفقت هذه الدراسة بالحد المكاني باختيارها المدارس الحُكومية في محافظة مادبا في الأردن مع كل من: دراسة (السواعير، 2022)، ودراسة (أبو الغنم، 2019)، بينما اختلف الحد المكاني لباقي الدراسات الأخرى.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتفق مع جميع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهو القيادة الخادمة وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت جميع المدارس الحُكومية وليس المدارس الثانوية أو الأساسية، ومن وجهة نظر كافة المُعلمين في مُديرية تربية مادبا.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان الموسوم بدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين، كما استفادت من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وفي كيفية توظيف توصياتها ومُقترحاتها في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، وقد استفادت من دراسة (عواد، 2022)، و(السواعير، 2022)، و(المخامرة، 2021)، و(السيابي، 2021)، و(أبو شريك، 2021)، و(العنزي، 2020)، و(أبو الغنم، 2019) في صياغة أداة الدراسة، بالإضافة إلى إثراء الأدب النظري.

العنوان:	القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين: سبل التحسين
المؤلف الرئيسي:	طربية، نصار محمد
مؤلفين آخرين:	الشرمان، منيرة محمود(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2023
موقع:	إربد
الصفحات:	1 - 98
رقم MD:	1465488
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة اليرموك
الكلية:	كلية التربية
الدولة:	الأردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القيادة الرقمية، الإدارة المدرسية، البنية التحتية، المؤسسات التربوية، فلسطين
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1465488

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

طربية، نصار محمد، و الشرمان، منيرة محمود. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين: سبل التحسين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://1465488/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

طربية، نصار محمد، و منيرة محمود الشرمان. "القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين: سبل التحسين" رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك، إربد، 2023. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465488>

المصادر والمراجع

أولاً. المراجع العربية:

أبو حية، نجاة. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو عصب، خالد. (2016). جهاز التعليم في إسرائيل: البنية، المضامين، التيارات وأساليب العمل. رام الله: مدار.

أحمد، نوال. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 11(3)، 497-517.

آل تويم، هياء. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 16(1)، 229-249.

آل كردم، مفرح. (2016). واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 35(167)، 145-167.

إيلس، كارول. (2009). مهارات الإداريين الجدد: بناءً على أكثر الدورات حضوراً للجمعية الأمريكية. (مترجم: يوسف، محمد عبد الحفيظ). الرياض: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير.

- الحري، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، (27)، 82-105.
- الخضري، بدر. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة)، 25-27 مارس/2019، الكويت.
- الحرون، منى وبركات، علي. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 30(120)، 429-478.
- دواني، كمال. (2013). *القيادة التربوية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الذهلي، ربيع والخروصي، حسين والشعيلي، صالح. (2021) درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12(33)، 79-93.
- الرقب، يوسف. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الريس، إيمان. (2022). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. *مكتب التربية العربي لدول الخليج*، 42(164)، 13-38.
- السعود، راتب. (2009). *الإدارة التربوية: مفاهيم وأفاق*، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

شاهين، شريف. (2011). نحو خطة استراتيجية لإعداد المواطن الإلكتروني في المجتمع الليبي كخطوة لإعداد قيادات الإدارة الإلكترونية، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، 16(35)، 43-88.

شرف، رشا. (2019). خارطة طريق تكنولوجية مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية. دراسات تربوية واجتماعية، 25(11)، 1-141.

الشرمان، عاطف وخطاب، إيفيت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، دراسات-العلوم التربوية، 5(4)، 557-597.

الطائي، يوسف والحدراوي، باقر. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6)، 19-39.

العماري، جواهر. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية-جامعة الأزهر، 41(194)، 199-239.

الكيلاي، عبد الله والشريفين، نضال. (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمود، محمد. (2015). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الالكترونية بمؤسسات التعليم قبل

الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي

الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية آفاق مستقبلية، 12-15 إبريل، مصر.

مقدادي، محمد. (2020). تصورات طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن

لاستخدام التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا ومستجداتها. المجلة العربية للنشر العلمي،

(19)، 96-114.

ثانيًا. المراجع الأجنبية:

- Avolio, J., Kahai, S & Dodge, G. (2000). E-leadership Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Borel, D., Young, J., Martin, G., Nicks, R., Mason, D., & Thibodeaux, T. (2019). School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership. *International Council of Professors of Educational Leadership*, 20(1), 101-118.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham.
- Chua, Y & Chua, Y. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education Journal*, (109), 109-121.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M., (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science, 5-8.
- Edwards, L. (2020). *How Principals Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study* [Unpublished Doctoral Dissertation], Educ Foundations & Leadership, Old Dominion University.
- Hamzah, N., Nasir, M., & Wahab, J. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(2),216-221.
- Hero, J. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4-10.

- Karabenick, S & Conley, A. (2011). *Teacher Motivation for Professional Development. Ann Arbor: Math and Science Partnership—Motivation Assessment Program II*, University of Michigan, United States of America.
- Khan, Sh. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership* [Master Thesis], Stockholm University.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Moore, K. (2018). *Teachers' Perceptions of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use in the Classroom*. Unpublished Doctoral Dissertation, Dallas Baptist University.
- Promsuwan, P., Wichitputchraporn, W., Niyamabha, A., Prachongchit, S., Moore, K., & Koedsuwan, S. (2019). A Model of Digital Leadership Development for Principals of Small Size Schools under the Office of the Basic Education Commission. *Asian Political Science Review*, 3(2), 96- 104.
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. (2019). Principals' Technology Leadership and its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms, *International Journal of Instruction*, 12(4), 423-442.
- Saraih, E., Wong, S., Asimiran, S., & Khambari, M. (2022). Contemporary Communication Conduit among Exemplar School Principals in Malaysian Schools. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 17(4), 1-23.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Yusof, M., Yaakob, M. & Ibrahim M. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.

- Zilberstein, R. & Magan, D. (2021). *Teaching Staff, 2020/2021*. Jerusalem: Central Bureau of Statistics. Retrieved on 25-9-2022 from: https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2021/067/06_21_067b.pdf
- Zhong, L. (2016). *The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation* [Unpublished Doctoral dissertation]. the Graduate School, University of Southern Mississippi.
- Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 6-15.