

## واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس النعليل الأساسية بسلطنة عمان

نعيمت بنت خلفان السيابي

وزارة التربية والتعليم، عمان

ياسر فتحي الهنداوي المهدي راشد بن سليمان الفهدي

جامعة السلطان قابوس

استلام البحث: ٢٠٢٠/١٢/٢٣ قبول النشر: ٢٠٢١/١/٢٥ تاريخ النشر: ٢٠٢١/٧/١

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، علاوة على تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة في تلك الممارسات تعزي لمتغيرات (النوع، المؤهل، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المحافظة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال توظيف تصميم البحث المسحي **Survey Research Design** باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي اشتملت على خمسة أبعاد للقيادة الخادمة (الإيثار، التواضع، الاهتمام بتطوير المعلمين، التلاحم الوجداني، الالتزام بتطوير المجتمع)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٩٤) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة "كبيرة في أبعاد (الإيثار، التواضع، الاهتمام بتطوير المعلمين، الالتزام بتطوير المجتمع)، بينما جاءت التقديرات على بُعد (التلاحم الوجداني) بدرجة "متوسطة". وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم في ممارسات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من تحسين الأداء المدرسي والتعليمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مديري المدارس، المعلمين، التعليم الأساسي، سلطنة عمان

## School Principals' Practices of Servant Leadership from Teachers' Perspectives in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman

Naeima K. Al-Siyabi  
Ministry of education, Oman  
n.alsyabi@moe.om

Yasser F. Hendawy Al- Mahdy  
Sultan Qaboos University  
yfathy@squ.edu.om

Dr. Rashid S. Al-Fahdi  
Sultan Qaboos University  
rsh77@squ.edu.om

### Abstract

The study aims to explore the school principals' servant leadership practices for primary teachers' perspectives in the Sultanate of Oman. Furthermore, It aims to investigate the differences in those practices attributable to variables (gender, qualification, educational stage, years of experience, governorate). The study adopted the descriptive approach by employing the survey research design using the questionnaire as the main tool for data collection, which included five dimensions of servant leadership (altruism, humility, enhancing teacher development, emotional healing, and commitment to community development). Data were collected from (1094) teachers in basic education schools who were chosen randomly. The results of the study indicated that teachers perceived servant leadership among their principals in Oman to a "large degree in dimensions (altruism, humility, enhancing teacher development, commitment to community development), while the emotional healing came at a moderate degree. The study concluded with several recommendations; the most important of which is working on implementing training programs for school principals to develop their skills in servant leadership practices, their benefits, and their impact on both improving school and educational performance.

**Keywords: servant leadership, school principals, teachers, basic education, sultanate of oman**

## مقدمة

نالت قيادة مدير المدرسة اهتمام ملحوظا في أدبيات الإدارة التربوية على المستويات الدولية والمحلية، انطلاقا من الدلائل المتراكمة بكون مدير المدرسة يمثل أحد العناصر المهمة والحاسمة في تطوير أداء المعلمين وتحسين فعالية الأداء المدرسي بشكل عام.

وتعدّ القيادة الخادمة واحدة من نماذج القيادة التي لاقت اهتماما كبيرا للبحث والدراسة في أدبيات علم الإدارة والتي ظهرت في السبعينيات من القرن العشرين، وانتقلت للدراسة بوصفها نموذجا للقيادة الفعالة لمديري المدارس والأكثر ملاءمة للحقل التربوي، ويتصف مدير المدرسة الذي يطبق القيادة الخادمة بممارسات تشمل سلوكيات الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع

(Al-Mahdy et. al., 2016, Nuijten & Dierendonck, 2010, Barbuto and Wheeler)

(٢٠٠٦) وتشمل القيادة الخادمة الخدمة الشخصية للمجتمع بغض النظر عن المركز أو المكانة الاجتماعية، وقد جاءت القيادة الخادمة مناقضة للقيادة الهرمية التي كانت ترى أن قوة القائد تعتمد على تقديم الطاعة من قبل الأتباع داخل المنظمة، في حين إن القيادة الخادمة تعتمد على استراتيجيات خدمة ورعاية الآخرين (Crippen, ٢٠٠٥).

وتمثل القيادة الخادمة مفهوما معقدا متعدد الأبعاد، وقد صاغ عبارة "القيادة الخادمة" بصورة مبكرة روبرت ك. غرينليف في "القائد خادم"، وهو مقال نشر لأول مرة في عام ١٩٧٠ (Ann & Burbridge, ٢٠١٢). ووفقاً لغرينليف، فإن مصالحي القائد الخادم وسعيه لتحقيق المصالح المشتركة، والعلاقة بين القائد والأتباع هي محور القيادة الخادمة، وتركز القيادة الخادمة على احتياجات ومصالح الأتباع، وتتميز بوجود خصائص شخصية مثل الفضيلة والمثل الأخلاقية العالية، والنزاهة، وحسن النية، كما أن أهم مصدر للقيادة الخادمة هو الشخصية، وأحد المصادر المهمة للقيادة الخادمة أن يكون القائد متواضعا ومتاغما، ويهدف إلى حل مشاكل الناس عبر هذه السلوكيات وله تأثير إيجابي على تابعيه (Ekinci, ٢٠١٥).

ويرتبط مفهوم القيادة الخادمة بالسلوك الأخلاقي للقائد، فعلى القائد الناجح التخلص من جميع أشكال الديكتاتورية والعبودية والمنفعة الذاتية، ويسعى إلى تحقيق مصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع المحيط، ويعتمد مفهوم القيادة الخادمة على تذليل جميع السبل من أجل خدمة الأفراد والمجتمع من خلال تقديم خدمات متنوعة تؤدي إلى نجاح المنظمة ككل (عبدالوهاب، ٢٠١٢).

ويرى جيوفيو (Giorgio, ٢٠١٠) أن القائد يكون خادما أولاً، بمعنى أن طبيعة القائد وخصائصه الشخصية مبنية على خدمة الآخرين، وهناك العديد من التناقضات والقضايا بين مصطلحي القائد والخادم، إلا أن صفة الخادمة يجب أن تكون ضمن الصفات الطبيعية للقائد الناجح، والقائد الخادم هو ليس مجرد خادم، وإنما هو صانع لما سوف يكون عليه المستقبل. ومن المعروف أن الأتباع يستجيبون بحرية للأفراد الذين تم

اختيارهم كقادة ويتمتعون بالخبرة والتجربة الكبيرة. وقد طور باريتو وويلر (Barbuto and Wheeler، ٢٠٠٦) نموذجًا متكاملًا للقيادة الخادمة بعد إجراء مراجعة الأدبيات، الذي عمل على تجميع سمات القيادة الخادمة إلى خمسة عوامل تتمثل في سلوكيات الإيثار، والتلاحم العاطفي، والتخطيط المقنع، والحكمة، والرعاية التنظيمية. وحدد فان ديرندوك (Van Dierendonck، ٢٠١١) ست خصائص رئيسة للقيادة الخادمة: التمكين، وتطوير الناس، والتواضع، والأصالة، والقبول بين الأشخاص، وتوفير التوجيه والإشراف.

وقام لوب (Laub، ١٩٩٩) بتطوير أبعاد القيادة الخادمة، طبقاً لنموذجه والذي يشمل ست صفات أساسية للقيادة الخادمة، وهي: تطور الأفراد، تقييم الأفراد، بناء المجتمع، إبراز الأصالة، توفير القيادة، والمشاركة في القيادة. وقد حدد روسل وستون (Russell and Stone، ٢٠٠٢) عشرين سمة للقيادة الخادمة، والتي تم تصنيفها إلى تسع سمات وظيفية وإحدى عشرة سمة مرافقة وهي: الرؤية، النمذجة، الاتصال، الإقناع، الصدق، الريادة، المصادقية، الاستماع، النزاهة، التقدير، الكفاءة، التشجيع، الثقة، التمكين، الإشراف، الخدمة، التفويض، الوضوح، التأثير. وأشارت باترسون (Patterson، ٢٠٠٣) في نموذجها إلى سبعة أبعاد هي: الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، الخدمة. وقام سبيرز (Spears، ٢٠٠٤) بسرد عشر خصائص أساسية للقيادة الخادمة، وهي: الاستماع، التعاطف، الرعاية، الوعي، الإقناع، الإطار المفاهيمي، البصيرة، الإشراف، الالتزام، بناء المجتمع.

وتأسيساً على ما سبق يمكن ملاحظة وجود على الأقل خمسة أبعاد أساسية مشتركة تجمع عليها معظم أدبيات القيادة الخادمة وتعتبر أكثر مناسبة للتطبيق في الحقل التربوي تتمثل في سلوكيات الإيثار، والتواضع، والتلاحم الوجداني، والاهتمام بتطوير المعلمين، والالتزام بتطوير المجتمع. وفيما يأتي مناقشة أكثر تفصيلاً لهذه الأبعاد:

**الإيثار:** الإيثار هو سلوك يشير إلى النهج الذي يركز على خدمات القائد لأتباعه وتوقعاتهم من تلقاء نفسه. وأشار غرينلف (١٩٧٧) إلى أن واحدة من الخصائص الأكثر أهمية للقيادة الخادمة هي أن يكون هناك وعي داخلي لخدمة الآخرين. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر فإن مواقف وسلوكيات الإيثار تخلق آثاراً إيجابية على العمليات التنظيمية مثل التزام العامل، والشعور بالانتماء، والتفاني (Ekinci، ٢٠١٥).

**التواضع:** يعد بعد التواضع واحداً من أهم خصائص القيادة الخادمة، وتمكن هذه الخاصية القادة من الاعتراف بالحدود الاجتماعية في مجال الاتصالات. حيث لا يهمل القائد الخادم أهمية الحصول على الدعم من الآخرين للتغلب على الصعوبات والتحديات (Nuijten & Dierendonck، ٢٠١٠). وفي العلاقات الاجتماعية يعتمد التواضع على الصدق والاحترام، ويشجع أتباعه على الانخراط بشكل وثيق مع القائد (Patterson، ٢٠٠٣). وخلافاً لذلك، فإن الغطرسة والأناية والمواقف والسلوكيات السلبية تخلق حواجز أمام الأتباع الذين طوروا الصدق والالتزام، ويعتقد أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون قوية تقوم على الالتزام الداخلي،

ولهذا السبب يمكن لمواقف وسلوكيات التواضع أن تكون أكثر أهمية في هذا السياق. ووفقاً لسانديج وينز فإن التواضع هو قدرة الفرد على الحفاظ على الإنجازات والمواهب، وهذا يعني ممارسة قبول الذات، ولكنه يشمل كذلك ممارسة التواضع الحقيقي، وهو ما يعني عدم التركيز على النفس، ولكن التركيز بدلاً من ذلك على الآخرين (Dennis & Bocarnea، ٢٠٠٥).

التلاحم الوجداني. يعرف التلاحم الوجداني بأنه تكوين علاقات إنسانية بحتة تعتمد على المشاعر والعلاقات القوية بين أفراد المجتمع (Spears، ١٩٩٥). وقد اقترح عدد من العلماء أن التلاحم الوجداني قد يكون بين مستوى المهارات الأقوى اللازمة لقيادة فعالة، وأن الغرض الأساسي من القيادة هو التأثير على المشاعر والعواطف لإنشاء القلب العاطفي للمؤسسة. واقترح إمرش خلال الأوقات الصعبة والتحديات التي تواجهها القيادة يجب أن يكون التعاطف هو المنفذ الوحيد للناس للتعبير عن مشاعرهم. ورغم أن العديد من الدراسات لم تستخدم مصطلح التلاحم الوجداني بكثرة، إلا أن أبعاد موضع الدراسة هي جزء من عملية التلاحم الوجداني. ويبدو أن التلاحم الوجداني هو جانب التقدير الناقص للقيادة، وهو السمة التي تفصل بين القيادة الخادمة عن معظم نظريات القيادة الأخرى. ويتم تفعيل التلاحم الوجداني للكشف عن قدرة القائد في التعرف على متى وكيف يتم تعزيز العلاقات الإنسانية (Barbuto & Wheeler، ٢٠٠٦).

الاهتمام بتطوير المعلمين. ذكر غرينلف (١٩٩٦) أن واحدة من النتائج العظيمة للقيادة الخادمة هي تطوير الأتباع في اتجاه إيجابي، ويُلاحظ أن توقعات الطرفين (القيادة والأتباع) تلعب دوراً في فعالية العلاقة، وأن اهتمام القادة بالأفراد قد ارتبط على الدوام بزيادة دافعية أداء الدور الإضافي، ورضا الموظفين، وفعالية القيادة. وتشير هذه النتائج إلى أن القادة الذين يظهرون التزاماً لنمو الموظفين سوف تشهد منظماتهم نتائج تنظيمية إيجابية، ويتمثل تفعيل النمو في القدرة على تحديد حاجات الآخرين، وتوفير فرص تنمية لهم (Barbuto & Wheeler، ٢٠٠٦).

الالتزام بتطوير المجتمع: تتميز المنظمات بالقدرة على أن تكون مجتمعات إذا التزم الأفراد ببعضهم البعض، وتعلموا عملية التواصل، ومعالجة قضاياهم. فالمجتمعات القوية هي من تمتلك أتباعاً يظهرون التزاماً قوياً تجاه القادة، فبناء المجتمع يؤدي إلى الالتزام ونمو الهوية التنظيمية، وتفعيل البناء الاجتماعي القادر على غرس روح المجتمع في المنظمة (Barbuto & Wheeler، ٢٠٠٦).

وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة من زوايا مختلفة وفي مجالات مختلفة.

فقد أجرى أبو الغنم والحمادين (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، وتكونت العينة من (٢٣٤) فرداً. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة والمناخ

التنظيمي السائد. كما وجدت فروقا دالة إحصائيا في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى للجنس، ولا توجد أية فروق تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وأجرى محمد وأحمد ومحمد والمهنا (٢٠١٩) دراسة هفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٤) فردا، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٧) عبارة موزعة على سبعة محاور، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، في حين جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة في جميع المجالات تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق دالة في بعض المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وأجرى أبو شريح وستارك (٢٠١٩) دراسة بهدف استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى ميري المدارس الحكومية في العاصمة الاردنية عمان وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات. وأظهرت النتائج ان ممارسة القيادة الخادمة وممارسة الاداء الوظيفي تمارس بدرجة مرتفعة. كما بينت النتائج وجود فروق دالة في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وأخيرا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي. وأجرى المحارمة والعمرى (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٩) معلما ومعلمة طبقت عليهم الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في مجالي الاهتمام بالمعلمين والتواضع تعزى للجنس والتخصص، في حين لا توجد فروق تعزى للخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات.

وأجرى ابراهيم والشهومي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠٨) من المعلمين والمعلمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع المحاور، كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وأجرى كل من انسلي وإجر وإكنسي وساكي (Insley, laeger, Ekinci, & Sakiz, ٢٠١٦) دراسة بهدف تحديد سلوكيات القيادة الخادمة التي تم عرضها، أو من المتوقع أن يتم عرضها، من قبل مديري المدارس نحو هيئة التدريس في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين. وقد تم جمع البيانات خلال مناقشة مجموعة مكونة من ١٢ معلماً كانوا في الخدمة في المدارس الابتدائية والثانوية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس لم

يكونوا مؤهلين بما فيه الكفاية لسلوكيات القيادة الخادمة.

وجاءت دراسة جول وتركمين (Gül & Türkmen, ٢٠١٦) للكشف عما إذا كان مديرو المدارس يتميزون بسلوكيات القيادة الخادمة. وقد شارك ٣٠٢ معلم في المسح عن طريق أخذ عينة عشوائية. وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة الذي تم تطويره من قبل (Van Dierendonck and Nuijten, ٢٠١١). ووفقاً لنتائج البحث، فقد أظهر المعلمون سلوكيات القيادة الخادمة للمدير بشكل جزئي في بُعد (المسؤولية)، في حين عدّ المعلمون أن ممارسات المديرين في بقية الأبعاد الفرعية (التمكين، وضبط النفس والتسامح والشجاعة والتواضع) غير كافية. كما أوضح المعلمون أن مدير المدرسة يتصرف بوصفه مديراً مسؤولاً بدلاً من أن يكون قائداً خادماً.

وحددت دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et. al, ٢٠١٦) تصورات المعلمين العمانيين عن القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة لباربوتو وويلر واستبانة الرضا الوظيفي من سيكتور لجمع البيانات من ٣٥٦ معلماً، وقد أشارت النتائج أن المعلمين لديهم مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي والقيادة الخادمة لمديري المدارس. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع ونوع المدرسة في مجالات المعالجة العاطفية والترقية، وطبيعة العمل. والاختلافات على مستوى المدارس جاءت لصالح الصفوف الدنيا. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة لكنها تختلف عنها من حيث أن الدراسة الحالية اعتمدت ابعاد مختلفة للقيادة الخادمة تأسيساً على الأدبيات كما أن دراسة المهدي وآخرون باللغة الإنجليزية وتتناول متغير آخر مختلف وهو الرضا الوظيفي، أما الدراسة الحالية فتركز بعمق أكبر على واقع ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان.

وهدفت دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم، ومساعد مديري التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية الذين هم على رأس عملهم والبالغ عددهم (١٣٠٥). وتم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادة الخادمة وبين واقع ممارستهم لها.

وكان الغرض من دراسة فوتش وبونتون (Focht & Ponton, ٢٠١٥) تحديد الخصائص الأساسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة من خلال دراسة دلفي. وقد تم تحديد أكثر من ١٠٠ خاصية للقيادة الخادمة في الأدبيات. وتم إجراء دراسة دلفي مع علماء في مجال القيادة الخادمة، وبعد ثلاث جولات تم تحديد ١٢ خاصية من الخصائص الأساسية للقيادة خادمة. وتشمل هذه الخصائص تقييم الناس، والتواضع، والاستماع، والثقة، والرعاية، والنزاهة، والخدمة، والتمكين، وخدمة حاجات الآخرين قبل الخاصة بهم، والتعاون، الحب / الحب غير

المشروط، والتعلم.

وكان الغرض من دراسة إكنسي (Ekinci، ٢٠١٥) تقييم "سلوكيات القيادة للمدير وفقاً لآراء المعلمين، حيث تم تشكيل مخطط أولي بناء على الأدب النظري، وقدم إلى الخبراء لأخذ آرائهم. ووفقاً لملاحظات الخبراء، تم اختيار تسعة عناصر من المخطط قسمت على خمسة أبعاد (السلوكيات غير الأنانية، والتعاطف، والعدالة والنزاهة والتواضع). تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيقها على ٣٦٣ معلماً ممن يعملون في المدارس الابتدائية. وفي المرحلة الثانية، تم الحصول على وجهات النظر من ٢٦٢ معلماً. ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها، تقرر أن "مقياس سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس" كان مقياساً صحيحاً وموثوقاً به، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لآراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، مدة العمل مع المدير الحالي، وعضوية مديري المدارس في النقابات المهنية، وعمّا إذا كان أو لم يكن المعلم ومدير المدرسة في نفس الجمعية).

وهدفت دراسة إبراهيم ودون (Ibrahim & Don، ٢٠١٤) إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس. وشمل هذا الاستطلاع ٣٤٢ من معلمي المدارس الثانوية. وتضمنت الدراسة استخدام مقياس خادم القيادة (SLS) واستبيان (CFSQ). وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة أسهمت في إدارة التغيير في المدارس.

وهدفت دراسة كواك وكيم (Kwak & Kim، ٢٠١٤) إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة على سلوك الموظفين سواء بشكل مجموعات أو بشكل فردي. وقد تم توزيع استبانات على ١٩٨ مشرفاً والموظفين الأقل اتصالاً بالعملاء والزبائن في الفنادق الكورية الجنوبية. وقد جاءت نتائج الدراسة مطابقة للفرضيات. حيث إن استخدام خصائص القيادة الخادمة من قبل المشرفين ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين سواء بشكل فردي أو بشكل مجموعات. وتشير النتائج إلى أنه من أجل تحسين جودة خدمة العملاء في الفنادق فعلى المشرفين تسهيل الأداء النشط من قبل موظفيها.

وكان الغرض من دراسة ستوتن (Stoten، ٢٠١٣) هو التحقيق ما إذا كان يمكن تطبيق القيادة الخادمة لإدارة الكلية. وشملت منهجية البحث الاستبيان والمناقشة التي تم إعدادها بناءً على آراء المعلمين حول كيفية تفسير القيادة في الكلية. ونوقشت ثلاثة نماذج أخرى من القيادة جنباً إلى جنب مع القيادة الخادمة وهي القيادة التنظيمية والقيادة الموزعة والقيادة التحويلية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة هي أقل أشكال القيادة المعترف بها في الكليات. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة ليست سائدة في القطاع الجامعي. وكانت قيادة المعاملات الشكل الأكثر تحديداً من القيادة التنظيمية، مع نماذج القيادة الموزعة والتحويلية تأتي قبل القيادة الخادمة. وتسلط هذه النتائج الضوء على العقلية المشتركة الموجودة داخل الكليات في مواجهة سوق التعليم النامية في المملكة المتحدة.



وجاءت دراسة زانج ولين وسون (Zhang, Lin, & Suan, ٢٠١٣) بالتركيز على مفهوم القيادة الخادمة والذي أصبح محور الاهتمام ومقارنتها بالقيادة الموثوقة التي أصبحت من الأساليب الفعالة في المؤسسات. وكان الغرض من هذه الدراسة استكشاف أسلوب القيادة الفعال والمفضل في القطاع العام في سنغافورة. وتأتي البيانات التجريبية عن طريق البحث المسحي والذي تم تطبيقه على مجموعات من قادة المدارس في سنغافورة. وقد تم استخدام التحليل الكمي والنوعي لتحليل الأسلوب المفضل من القيادة سواء القيادة الخادمة أو القيادة الموثوقة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة هي الأكثر قبولاً من القيادة الموثوقة، وأن القيادة الخادمة هي الأكثر فعالية لأنها تعبر عن أفضل استخدام للسلطة من قبل القادة.

وهدف دراسة أبو تينة وخصاونة والطجائنة (٢٠٠٧) إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين والمديرات في الأردن للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٩٠ معلماً ومعلمة و٩٥ مديراً ومديرة من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظرهم وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النوع أو المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مدرّاهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت للدلالة الإحصائية أثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تنمية مهارات القيادة المدرسية، ومن ضمنها القيادة الخادمة، إلا أن التحديات التي يشهدها العصر والتطور السريع في النظم والقوانين والطرائق والاستراتيجيات العالمية يشير إلى الحاجة إلى تنمية مهارات القيادة الخادمة لمدرّاه المدارس. وقد تأكدت أهمية القيادة الخادمة في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي تدعو إلى ضرورة تطوير وتحسين العمل القيادي لمديري المدارس لمواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين للوصول إلى مراتب التميز في الأداء، وتحسين العملية التعليمية (الشحي والكندي والمعمري، ٢٠١٣).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى بعض جوانب القصور في الخصائص الرئيسة للقيادة الخادمة لدى مدير المدرسة، فقد أظهرت نتائج دراسة **Al-Mahdy, et al**. (٢٠١٦) أن آراء المعلمين جاءت بمستويات متوسطة للقيادة الخادمة لمديري المدارس بسلطنة عمان، وهي ليست على المستوى المطلوب حيث تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وقد وجد أن المعلمين يشعرون بالرضا إلى حد ما عن وظائفهم من حيث عملية الترقية، وطبيعة العمل، والإشراف الذي يتلقونه. وينظر المعلمون إلى

وجود عوامل تنظيمية مثل الإشراف على التنظيم والحكمة لكونها عوامل أكثر أهمية من العوامل البشرية مثل التلاحم العاطفي والدعوة للإيثار. وهذا يشير إلى أن تحسين نظام أو هيكل المنظمة هو أولوية، وأن هذا يجب أن يكون له الأسبقية على تلبية الاحتياجات البشرية للموظفين. ولذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الخادمة في سلطنة عمان؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع، المرحلة الدراسية، الخبرة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات مديري مدارس التعليم الأساس لأبعاد القيادة الخادمة في سلطنة عمان، وتحديد الفروق الإحصائية في تقديرات المعلمين لممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لديهم طبقاً للنوع، والمرحلة الدراسية، والخبرة.

### حدود الدراسة

تناولت الدراسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين طبقاً لخمسة أبعاد أساسية هي سلوكيات الإيثار، والتواضع، والتلاحم الوجداني، والاهتمام بتطوير المعلمين، والالتزام بتطوير المجتمع، وذلك بعد مراجعة أدبيات القيادة الخادمة وبوصفها أكثر مناسبة للتطبيق في الحقل التربوي.

### مصطلح الدراسة

#### القيادة الخادمة: Servant Leadership

تعرف القيادة الخادمة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة من خلال التعامل والتعاون مع أفراد المجتمع الدراسي ورعاية مصالحهم الشخصية من خلال خمسة أبعاد أساسية وهي: الإيثار، التواضع، الاهتمام بتطوير المعلمين، التلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع.

### منهجية الدراسة

عينة الدراسة: شملت العينة (١٠٠٦) معلم ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي في محافظات مسقط والداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عمان، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي بعد الحصول على الموافقة الرسمية على التطبيق من المكتب الفني بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وهي عينة كبيرة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية وتتجاوز الحد الأدنى من حجم العينة المطلوب عند مستوى ثقة ٩٥%.

(Johnson & Christensen, 2019)

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد مراجعة الأدب النظري في موضوع القيادة الخادمة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وخاصة دراسة ( Al-Mahdy, et al., 2016 ; Laub, )

الايثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع. وقد تم عرضها على (١١) محكمًا من الأكاديميين في كلية التربية وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة السلطان قابوس ومن جامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم. كما تم قياس صدق الاتساق البنائي لأداة باستخدام معاملات الارتباط، والجدول (١) يبين ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تم قياس ثبات الاستبانة لمختلف أبعادها باستخدام طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات محور القيادة الخادمة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (١) أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الخادمة ودرجاتها الكلية تراوحت بين (٠.٩٣١-٠.٩٤١)، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة (٠.٩٤٢) وهي معاملات ثبات عالية جدًا وتفي بأغراض البحث العلمي.

جدول (١) معاملات الارتباط ومعامل ثبات (ألفا) لأبعاد القيادة الخادمة

البعد	العنوان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل كرونباخ ألفا
الأول	الإيثار	5	0.865	0.934
الثاني	التواضع	5	0.877	0.931
الثالث	الاهتمام بتطوير المعلمين	5	0.878	0.931
الرابع	التلاحم الوجداني	5	0.834	0.941
الخامس	الالتزام بتطوير المجتمع	5	0.855	0.935
	جميع الأبعاد	25	1.000	0.942

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقا للأسئلة البحثية، وقد تم استخدام المعيار الموضح في الجدول (٢) للحكم على درجة الاستجابة.

جدول (٢) معيار الحكم على النتائج

مستوى الممارسة	قيم المتوسط الحسابي		الدرجة
	إلى	من	
كبيرة جداً	5.00	4.25	5
كبيرة	4.20	3.41	4
متوسطة	3.40	2.61	3
ضعيفة	2.60	1.81	2
ضعيفة جداً	1.80	1.00	1

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الخادمة في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أبعاد القيادة الخادمة، ولكل بعد على حده، وللاستبانة ككل، حيث قام أفراد العينة بتقدير درجة الموافقة على واقع القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع) بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. والجدول (٤) يبين خلاصة النتائج.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الخادمة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=١٠٠٦)

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	الإيثار	3.92	0.75	كبيرة
2	الاهتمام بتطوير المعلمين	3.88	0.73	كبيرة
3	الالتزام بتطوير المجتمع	3.85	0.77	كبيرة
4	التواضع	3.84	0.67	كبيرة
5	التلاحم الوجداني	3.21	0.77	متوسطة

كبيرة	0.60	3.74	الاستبانة بشكل عام
-------	------	------	--------------------

يتضح من الجدول (٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع) بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في المحور ككل، جاءت بدرجة "كبيرة"، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، كما تراوحت تقديرات أفراد العينة نفسها على أبعاد القيادة الخادمة الخمسة بين درجة "كبيرة" و"متوسطة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٩٢-٣.٢١)، وانحرافات معيارية بين (٠.٧٥-٠.٧٧). وكان أعلاها متوسطاً هو بعد الإيثار، حيث جاء بدرجة موافقة "كبيرة"، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٧٥)، بينما جاء محور التلاحم الوجداني في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة "متوسطة"، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٧). وقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة أبو شريخ وستراك (٢٠١٩) ودراسة المحارمة والعمرى (٢٠١٨) ودراسة ابراهيم والشهومي (٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود ممارسات مرتفعة للقيادة الخادمة من قبل مديري المدارس. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو الغنم والحمادي (٢٠١٩) ودراسة محمد وأحمد ومحمد والمهنا (٢٠١٩) ودراسة (Al-Mahdy, et al, ٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن المعلمين بمدارس سلطنة عمان يرون أن مديري المدارس لا يُظهرون سوى مستويات متوسطة من القيادة الخادمة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أهمية وجود علاقة قوية بين مدير المدرسة والمعلمين، لما لها من أهمية في بناء الأساس المدرسي والذي يقوم عليه العديد من الاعتمادات الأخرى. وربما يعتمد ذلك على سلوك وشخصية المدير داخل المدرسة. حيث تعتمد خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات مهمة مثل (التواضع، والإيثار، والأخلاق، والعلاقة بين المدير والمرؤوسين). وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين في القيادة الخادمة على أهمية سلوك وشخصية القائد الخادم (Greenleaf, 1977; Laub, 1999; Spears, ٢٠٠٢). فعلى سبيل المثال، سبيرز (Spears, ٢٠٠٢) عدّ شخصية القائد أهم مورد من موارد القيادة الخادمة. وينظر الموظفون إلى سلوك التواضع والإيثار على أنه من السلوكيات التي لها تأثير قوي على تفاعل العاملين داخل المؤسسة. هذه المشاعر تنشأ اعتماداً على خصائص الفرد، وهذا التأثير والقبول مورد مهم للقيادة الخادمة. وقد جاء في نتائج دراسة انسلي وأيجر واكنسي وساكيز (Insley, laeger, Ekinci, & Sakiz, ٢٠١٦) أن سلوكيات القيادة الخادمة التي تم عرضها من قبل مديري المدارس لم تكن كافية من حيث النوعية والكمية، وبالتالي، يجب على مديري المدارس تطوير المناهج السلوكية الواعية تجاه المعلمين بالإضافة إلى عرض حسن النوايا وسلوكيات القيادة الخادمة القائمة على شخصية القائد.

ومن هذه النتائج، فإنه يمكن استنتاج أن مديري المدارس تظهر تصرفاتهم في إطار ضيق عن القيادة الخادمة. على سبيل المثال، جاء في الدراسات السابقة، على الرغم من وجود شك عن سلوكيات القيادة الخادمة،

فقد قررت العديد من الدراسات أبعادًا أساسية للقيادة الخادمة مثل علاقة التعاطف، والإشراف، والنزاهة، والاستماع، والتشجيع، والإخلاص، والرؤية، والتواضع، والتلاحم العاطفي، والعدالة (Dennis & Bocarnea, 2005; Laub, 1999; Patterson, 2003; Spears, 1998). لهذا السبب، عندما يتم مقارنة النتائج في هذه الدراسة مع الأدب، يمكن أن يفسر أن مديري المدارس ليس لديهم الوعي الكافي بسلوكيات القيادة الخادمة وتحتاج هذه السلوكيات إلى المزيد من التطوير، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المدير والمعلمين.

كما يمكن لنتائج هذه الدراسة، أن تكشف أن مدير المدرسة هو مدير بدلاً من أن يكون قائداً. ونرى أن العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومدير المدرسة يمكن أن تختفي داخل روتين العمل اليومي. وهذه النتيجة لا تتفق وسلوكيات القيادة الخادمة القائمة على المساهمة في بناء التعاون والعمل الجماعي داخل أو خارج المؤسسة من حيث شعور الانتماء وتقاسم جميع الأمور الأخرى (باستثناء العمل). وفي هذا السياق، ينبغي أن يكون لدى المدير في المقام الأول حساسية لاحتياجات وتوقعات المعلمين، وتشجيع العمل التعاوني وإشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك لبناء مجتمع مدرسي ناجح.

كما جاءت آراء عينة الدراسة لتبين أن المدير بوصفه قائداً خادماً يقتصر على بعض سلوكيات القيادة الخادمة، خاصة في العلاقات الاجتماعية، والاتصالات. ومع ذلك، فقد اقترحت العديد من الأبحاث أن القيادة الخادمة قد تكون مبنية على التواضع والصدق والإيثار والتعاون والمعاملة بالمثل وليس على نموذج هرمي (Daft, 2001; Laub, 1999; Page & Wong, 2000; Patterson, 2003; Spears, 2002). وقد ذكر هؤلاء الباحثون أيضاً أن العوامل المذكورة أعلاه هي الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية. والهياكل التنظيمية مثل المدارس تشكل خاصة من قبل وتعتمد على العلاقات الاجتماعية والتفاعل، والقادة يبدون هناك حاجة ماسة لسلوكيات القيادة الخادمة المطلوبة في تلك المؤسسات.

ولمناقشة نتائج أبعاد القيادة الخادمة سيتم عرض نتائج فقرات كل بعد على حده، على النحو الآتي:

#### ١. بعد الإيثار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الإيثار، كما بينها الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لفقرات البعد الأول: الإيثار.

الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يبذل المدير كل ما في وسعه لخدمة الآخرين.	4.20	0.84	كبيرة
2	يبادر المدير بتقديم الخدمات التي يحتاجها المعلمون.	4.00	0.85	كبيرة

كبيرة	0.96	3.99	يقدم المدير خدمة للآخرين دون أن تكون هناك خدمة مقابلة.	3
كبيرة	0.95	3.85	يقوم المدير بأكثر مما هو مطلوب منه رسمياً لتلبية احتياجات المعلمين.	4
كبيرة	1.02	3.57	يتخلى المدير عن بعض مصالحه الشخصية لتحقيق احتياجات المعلمين.	5
كبيرة	0.75	3.92	جميع الفقرات	

يتضح من الجدول (٥) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الإيثار جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٩٢)، والانحراف المعياري (٠.٧٥)، كما جاءت تقديرات أفراد العينة نفسها على جميع فقرات البعد بدرجة "كبيرة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤.٢٠-٣.٥٧)، وانحرافات معيارية بين (٠.٨٤-١.٠٢).

يتضح من المتوسطات الحسابية لنتائج فقرات بعد الإيثار التي جاءت في المرتبة الأولى، أن المديرين يبذلون أقصى ما لديهم من قدرات ومهارات في خدمة الآخرين دون أن تكون هناك خدمة مقابلة، وهو ما أكدت عليه العبارة (١) والتي احتلت المرتبة الأولى والتي نصت على "يبذل المدير كل ما في وسعه لخدمة الآخرين" وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٠)، تلتها الفقرة (٥) والتي تنص على "يبادر المدير بتقديم الخدمات التي يحتاجها المعلمون"، والتي جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، تليها الفقرة (٤) والتي تنص على "يقدم المدير خدمة للآخرين دون أن تكون هناك خدمة مقابلة"، حيث جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (٣.٩٩)، وبذلك يتضح من النتائج أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لديهم قدرة عالية على تقديم خدماتهم للآخرين وهم يمتلكون صفة الإيثار، وهو ما يدل على تقديم احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الشخصية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Al-Mahdy, et al., ٢٠١٦) التي جاءت فيها استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الإيثار بدرجة "كبيرة"، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة غالي (٢٠١٥) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة "متوسطة"، وأيضاً اختلفت مع دراسة أبي تينة وآخرين (٢٠٠٧) التي وجدت قصوراً في ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، واختلفت أيضاً مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي كانت فيها استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الإيثار "متوسطة".

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الخدمة التي يقدمها المدير للمعلمين من غير أن يكون هناك خدمة مقابلة، بمعنى أنه لا يستخدم أسلوب المقايضة وهو الأسلوب المستخدم في القيادة التبادلية، وإنما يرى أن من واجبه أن يقدم مثل هذه الخدمات وذلك بحكم موقعه القيادي داخل المدرسة. وهي خدمة واضحة للجميع، من خلال ما يقوم به مدير المدرسة من ممارسات وسلوكيات في أثناء تعامله مع الآخرين، تعكس توجهاته وقيمه والمثل التي ينتهجها في عمله، بحيث تأتي هذه الممارسة متسقة مع ما يعد به وما يقوله. وربما تعزى هذه

النتيجة إلى أن مدير المدرسة يرى في الإيثار نوعاً من الالتزام الأدبي والأخلاقي لكونه سمة رفيعة ومرغوبة من الجميع وهو ما يتمثل في تقديم الخدمات للآخرين والسهر على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والتضحية من أجلهم بدون انتظار أن يكون هناك خدمة بديلة أو مقابلة.

١. بعد التواضع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد التواضع، كما بينها الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لفقرات البعد الثاني: التواضع.

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يعزو المدير أسباب نجاح المدرسة إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين.	4.23	0.87	كبيرة جداً
2	يرى المدير في إنجازات المعلمين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية.	4.18	0.80	كبيرة
3	يقدم المدير الاعتذار إذا صدر منه خطأ تجاه أي معلم.	3.67	1.02	كبيرة
4	يتقبل المدير ما يقوله الآخرون حتى عندما يختلفون معه في الرأي.	3.58	0.98	كبيرة
5	يستشير المدير العمال للحصول على معلومات إضافية.	3.54	0.92	كبيرة
	جميع الفقرات	3.84	0.67	كبيرة

يبين الجدول (٦) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التواضع جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٨٤)، والانحراف المعياري (٠.٦٧)، كما جاءت تقديرات أفراد العينة نفسها على جميع فقرات البعد بين درجة "كبيرة جداً" و "كبيرة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٥٤-٤.٢٣)، وانحرافات معيارية بين (٠.٩٢-٠.٨٠).

يتضح من المتوسطات الحسابية لنتائج فقرات بعد التواضع التي جاءت في المرتبة الأولى، أن المديرين يقدر ما يصنعه الآخرون وما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة وخدمة العملية التعليمية، ومن هنا يسعى المديرين لتشكيل الفريق المتعاون الذي يضمن نجاح الأهداف من خلال التشارك في صنع القرارات



وتقبل آراء الآخرين، والتشاور معهم في معظم القضايا التي تخدم التعليم، وهو ما أكدته عبارات بعد التواضع التي جاءت مقارنة في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت العبارة (٧) والتي احتلت المرتبة الأولى ونصت على "يعزو المدير أسباب نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين" وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، تلتها الفقرة (٩) والتي تنص على "يرى المدير في إنجازات المعلمين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٨)، تليها الفقرة (٨) والتي تنص على "يقدم المدير الاعتذار إذا صدر منه خطأ تجاه أي معلم"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (٣.٦٧)، وجاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يستشير المدير العمال للحصول على معلومات إضافية"، بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وبذلك يتضح من النتائج أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لديهم قدرة عالية على التواضع في سبيل خدمة الآخرين وخدمة العملية التعليمية. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة معشر (٢٠١٤) التي كانت فيها استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التواضع "متوسطة".

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتراف مدير المدرسة وتقديره للجهد الجماعي الذي يقدمه المعلمون لتحقيق أهداف المدرسة، ولذلك فهو يفخر بإنجازات المعلمين التربوية التي يحققونها على مدار العام الدراسي، ونتيجة لتواضعه فإنه يعزو الأسباب التي أدت إلى نجاح مدرسته إلى سيادة روح الفريق الواحد بين المعلمين، ويرجع الفضل لهذا النجاح إلى تميز المعلمين ومدى ما يمتلكونه من قدرات ومهارات وما يستخدمونه من أساليب تتميز بالإبداع والابتكار، وهي أساليب أدت إلى هذا النجاح. وبذلك يقدم المدير نموذجاً في التواضع، وتقديم المصلحة العامة أو مصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية. فضلاً عن ذلك أن سمة التواضع هي سمة أخلاقية ذات قيم عالية، تزيد من رفعة المدير وتقدير الآخرين له إذا تميز بهذه الصفة النبيلة.

#### ١. بعد الاهتمام بتطوير المعلمين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الاهتمام بتطوير المعلمين، كما بينها الجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لفقرات البعد الثالث: الاهتمام

#### بتطوير المعلمين

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير أدائهم بشكل كامل.	3.96	0.84	كبيرة
2	يشجع المدير المعلمين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.	3.93	0.91	كبيرة
3	يجعل المدير تنمية المعلمين مهنيًا من أولوياته.	3.89	0.89	كبيرة

كبيرة	0.87	3.81	يزود المدير المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تنمية مهارات جديدة.	4
كبيرة	0.88	3.79	يبرز المدير أفضل ما لدى الآخرين بأشكال مختلفة.	5
كبيرة	0.73	3.88	جميع الفقرات	

يبين الجدول (٧) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الاهتمام بتطوير المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٨٨)، والانحراف المعياري (٠.٧٣)، كما جاءت تقديرات أفراد العينة نفسها على جميع فقرات البعد بدرجة "كبيرة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٩٦-٣.٧٩)، وانحرافات معيارية بين (٠.٨٤-٠.٨٨).

يتضح من المتوسطات الحسابية لنتائج فقرات بعد الاهتمام بتطوير المعلمين، أن المديرين لديهم الوعي التام بأهمية تطوير قدرات ومهارات المعلمين التي قد تؤهلهم ليصبحوا قادة داخل الغرف الصفية، مما يدفعهم لمزيد من العطاء والتميز والإبداع في العمل، وهو ما أكدت عليه فقرات بعد الاهتمام بتطوير المعلمين التي جاءت مقاربة في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت العبارة (١١) في المرتبة الأولى ونصت على "يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير أدائهم بشكل كامل" وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، تلتها الفقرة (١٥) والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على التطور الوظيفي من خلال المشاركة في الدورات التدريبية"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، تليها الفقرة (١٢) والتي تنص على "يجعل المدير تنمية المعلمين مهنيًا من أولوياته"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وجاءت الفقرة (١٤) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يبرز المدير أفضل ما لدى الآخرين بأشكال مختلفة"، بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وبذلك يتضح من النتائج أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لديهم القدرة على الاهتمام بتطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم وتأهيلهم لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف.

وأشارت دراسة ليدن وآخرون (Liden, et. al, ٢٠٠٨) إلى أن المؤسسات التي تسعى لخلق ثقافة الاهتمام بتطوير العاملين يجب أن تكون حذرة لاختيار المديرين الذين يرغبون في التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الأتباع. والقيام بذلك ينطوي على جهد واعٍ في التعرف على جميع الأتباع لغرض تقديم الدعم والتوجيه مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات كل فرد. وفي الواقع، أظهرت نتائج التحقيق وجود علاقة بين البعد القيادي للخدمة "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" والالتزام التنظيمي. إن هذه العلاقة للقيادات الخادمة وأداء متابعتها تشير أيضًا إلى وجود اهتمام خاص لاختيار قادة يتصفون بالنزاهة والأخلاقيات الصلبة.

٢. بعد التلاحم الوجداني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد التلاحم الوجداني، كما بينها الجدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لفقرات البعد الرابع: التلاحم الوجداني

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يشارك المدير في حل قضايا المعلمين الشخصية.	3.41	1.09	كبيرة
2	يستطيع المدير معرفة إذا كان المعلمون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.	3.25	1.05	متوسطة
3	يقضي المدير بعض الوقت في الحديث مع المعلمين على المستوى الشخصي.	3.19	0.89	متوسطة
4	يهتم المدير بنجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	3.103	1.02	متوسطة
5	يلجأ المعلمون للمدير إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	3.102	1.06	متوسطة
	جميع الفقرات	3.21	0.77	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التلاحم الوجداني بشكل عام جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٢١)، والانحراف المعياري (٠.٧٧)، كما جاءت تقديرات أفراد العينة نفسها على فقرات البعد بين درجة "كبيرة" و "متوسطة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٤١-٣.١٠٢)، وانحرافات معيارية بين (١.٠٩-١.٠٦).

يتضح من المتوسطات الحسابية لنتائج فقرات بعد التلاحم الوجداني أن المدراء لديهم قصور في الاهتمام بالعلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين، حيث لا يبذل المدير الوقت الكافي في الحديث مع المعلمين ومحاولة حل مشاكلهم الشخصية، وهو ما أكدت عليه فقرات بعد التلاحم الوجداني، حيث جاءت العبارة (١٧) في المرتبة الأولى ونصت على "يشارك المدير في حل قضايا المعلمين الشخصية" وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٤١)، تلتها الفقرة (٢٠) والتي تنص على "يستطيع المدير معرفة إذا كان المعلمون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، تليها الفقرة (١٩) والتي تنص على

"يقضي المدير بعض الوقت في الحديث مع المعلمين على المستوى الشخصي"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣.١٩)، وجاءت الفقرة (١٨) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يلجأ المعلمون للمدير إذا واجهتهم مشاكل شخصية"، بمتوسط حسابي (٣.١٠٢).

وتعزو الدراسة المتوسط المتدني لبعد التلاحم الوجداني حين جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة إلى عدم تفريغ المسؤول جزءاً من وقته لمناقشة أحوال وقضايا مرؤوسيه بدءاً بالاهتمام بهم، وبالتالي عدم تطور العلاقة بين المسؤول والموظف إلى علاقة نموذجية وتبقى في إطار علاقة العمل الكلاسيكية النمطية في كثير من الأحيان. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة (Al-Mahdy, Al-Harthi, & Salah El-Din, ٢٠١٦) التي جاءت فيها استجابات عينة الدراسة لبعد التلاحم الوجداني بدرجة "متوسطة".

١. بعد الالتزام بتطوير المجتمع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الالتزام بتطوير المجتمع، كما بينها الجدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لفقرات البعد الخامس: الالتزام

بتطوير المجتمع

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يوطد المدير العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع.	3.97	0.91	كبيرة
2	يشجع المدير الموظفين والطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	3.90	0.935	كبيرة
3	يسعى المدير للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.	3.89	0.930	كبيرة
4	ينغمس المدير في المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	3.72	0.99	كبيرة
5	يعمل المدير على تفعيل دور المدرسة في معالجة قضايا المجتمع.	3.71	0.97	كبيرة
	جميع الفقرات	3.84	0.77	كبيرة

يبين الجدول (٩) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الالتزام بتطوير المجتمع بشكل عام جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٣.٨٤)، والانحراف المعياري (٠.٧٧)، كما جاءت تقديرات أفراد العينة نفسها على جميع فقرات البعد بدرجة "كبيرة"، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٩٧-٣.٧١)، وانحرافات معيارية بين (٠.٩١-٠.٩٧).

يتضح من المتوسطات الحسابية لنتائج فقرات بعد الالتزام بتطوير المجتمع أن المديرين يمكنهم تخصيص جزء من أوقاتهم في المساهمة بتطوير المجتمع من خلال المشاركة في الأنشطة المجمعية وتشجيع المعلمين على القيام بأعمال خدمية تطوعية لتطوير المجتمع، وهو ما أكدت عليه فقرات بعد الالتزام بتطوير المجتمع، حيث جاءت العبارة (٢١) في المرتبة الأولى ونصت على "يوظد المدير العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع" وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، تلتها الفقرة (٢٤) والتي تنص على "يشجع المدير الموظفين والطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، تليها الفقرة (٢٥) والتي تنص على "يسعى المدير للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وجاءت الفقرة (٢٣) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يعمل المدير على تفعيل دور المدرسة في معالجة قضايا المجتمع"، بمتوسط حسابي (٣.٧١).

وتعزو الدراسة الدرجة الكبيرة التي حصل عليها بعد "الالتزام بتطوير المجتمع" إلى تخصيص المدير لبعض وقته للإسهام في الأنشطة المجتمعية وتشجيع الموظفين على ذلك، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة غالي (٢٠١٥).

وتشير نتائج دراسة ليدن وآخرين (Liden, et. al, ٢٠٠٨) إلى أن القيادة الخادمة قد تعزز كل من الأداء الوظيفي والالتزام بالمنظمة. فضلاً عن ذلك، تشير النتائج إلى أن القادة قد يهتمون أتباعهم للقيام بدور نشط في خدمة المجتمع الذي تكمن فيه المنظمة. فعندما يحتل العديد من القادة في منظمة ما القيادة الخادمة، قد تتجح المنظمة في تطوير ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها. وتظهر نتائج دراسة (Zhang, Lin, & Suan, ٢٠١٢) سمة أخرى من القيادة الخادمة وهي بناء المجتمع. حيث إن كل الموظفين وقادة المدارس في المجتمع ستنشرك في فهم مماثل على البنود في السمات الشخصية والأساليب الرائدة. وهذا يعني أنه في نفس المجتمع، يكون تصور أداء القيادة مماثلاً تماماً. وأظهرت نتائج دراسة (Ibrahim, & Don, ٢٠١٤) أن أبعاد التنمية المجتمعية تتأثر تأثراً كبيراً بإدارة التغيير في المدرسة. ويوضح هذا البعد أن القادة قادرين على تطوير فريق متماسك لتعزيز الالتزام المتبادل والتواصل الفعال والاستجابة للعقبات. وهذا يعني أن الدور القيادي المهم جداً في نجاح تنفيذ التغييرات التنظيمية وخصائص القيادة الخادمة يجب أن يتم بإحداث تغيير فعال. ويؤدي هذا الوعي للقائد إلى البحث عن بعض الوسائل لبناء المجتمع بين أولئك الذين يعملون ضمن مؤسسة معينة. وتقتصر القيادة التي تقودها الخدمة أنه يمكن إنشاء مجتمع حقيقي بين أولئك الذين يعملون في المؤسسات المختلفة.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق دالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، المرحلة الدراسية، الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم عرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

## ١. متغير النوع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الخادمة بأبعاده الخمسة، مع استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين **Independent Samples T-Test** لمعرفة أثر متغير النوع على ممارسات القيادة الخادمة، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠) خلاصة نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تأثير طبيعة الفروق على أبعاد القيادة

الخادمة وفقاً لمتغير النوع (ن=١٠٠٦)

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
الإيثار	ذكر	433	3.83	0.78	3.540	0.00	دالة لصالح الإناث
	أنثى	573	4.00	0.72			
التواضع	ذكر	433	3.75	0.66	3.576	0.00	دالة لصالح الإناث
	أنثى	573	3.90	0.67			
الاهتمام بتطوير المعلمين	ذكر	433	3.74	0.76	5.207	0.00	دالة لصالح الإناث
	أنثى	573	3.98	0.68	-		
التلاحم الوجداني	ذكر	433	3.18	0.79	1.181	0.238	غير دالة
	أنثى	573	3.23	0.75			
الالتزام	ذكر	433	3.74	0.74	3.441	0.001	دالة لصالح الإناث

بتطوير المجتمع							
أنتى	573	3.91	0.79				
الإجمالي	433	3.65	0.61				
ذكر							
أنثى	573	3.81	0.59				
دالة لصالح الإناث	0.00	4.147	-				

يتضح من الجدول (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة الخادمة ككل، وعلى أبعاد الإيثار والتواضع والاهتمام بتطوير المعلمين والالتزام بتطوير المجتمع وفقاً لمتغير النوع، بينما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التلاحم الوجداني وفقاً لمتغير النوع.

أشارت معظم الدراسات التي تقيس واقع القيادة الخادمة إلى عدم وجود اختلاف لأفراد العينة تعزى لمتغير النوع كدراسة أبو شريخ وستراك (٢٠١٩) ودراسة المحارمة والعمري (٢٠١٨) ودراسة ابراهيم والشهومي (٢٠١٨) ودراسة أبو الغنم والحمادي (٢٠١٩) ودراسة محمد وأحمد ومحمد والمهنا (٢٠١٩) ودراسة غالي (٢٠١٥) ودراسة أبي تينة وآخرين (٢٠٠٧) ودراسة (Hajjaj, ٢٠١٤) ودراسة (Gül, & Türkmen, ٢٠١٦)، ودراسة (Laub, ١٩٩٩)، بينما أشارت دراسة معشر (٢٠١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإيثار والتواضع والتمكين لصالح الذكور. وبينت دراسة (Ekinci, ٢٠١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن تقييم المعلمين الذكور لسلوكيات القيادة الخادمة لرؤسائهم تأتي بمستوى أعلى من المعلمات، وهذا يفسر حقيقة أن المديرين الذكور يمكنهم أن يكونوا أكثر راحة عند توضيح السلوك الموجه نحو خدمة زملائهم. كما أشارت دراسة (Al-Mahdy, Al-Harhi, & Salah El-Din, ٢٠١٦) إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في بعد التلاحم الوجداني.

## ٢. متغير المرحلة التعليمية

للتحقق من دلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعلمي مدارس التعليم الأساسي حول واقع القيادة الخادمة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والذي تظهر نتائجه في الجدول (١١).

جدول (١١) تحليل نتائج التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن=١٠٠٦)

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	6.213	2	3.106	5.464	0.004
	داخل المجموعات	570.19	1003	.568		
التواضع	بين المجموعات	5.556	2	2.778	6.089	.002
	داخل المجموعات	457.606	1003	.456		
الاهتمام بتطوير المعلمين	بين المجموعات	10.244	2	5.122	9.753	.000
	داخل المجموعات	526.745	1003	.525		
التلاحم الوجداني	بين المجموعات	.477	2	.238	.400	.671
	داخل المجموعات	598.243	1003	.596		
الالتزام بتطوير المجتمع	بين المجموعات	7.257	2	3.628	6.070	.002
	داخل	599.57	1003	.598		



				0	المجموعات	
.001	7.047	2.555	2	5.109	بين المجموعات	واقع القيادة الخادمة بشكل عام
		.363	1003	363.59 3	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (ف) المحسوبة جاءت دالة إحصائياً في أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، التواضع، الاهتمام بتطوير المعلمين، الالتزام بتطوير المجتمع) وفي المحور ككل، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. بينما جاءت قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً لبعدها (التلاحم الوجداني)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية المتعددة، والجدول (١٢) يبين خلاصة نتائج الاختبار.

جدول (١٢) خلاصة نتائج اختبار (LSD) لمتغير المرحلة التعليمية

الأبعاد	المرحلة التعليمية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
الإيثار	1-4	0.18	0.002
	5-10		
	1-4	0.17	0.007
	5-10	0.009	0.865
التواضع	1-4	0.18	0.001
	5-10		
	1-4	0.09	0.083
	5-10	0.08	0.101
الاهتمام بتطوير المعلمين	1-4	0.24	0.000
	5-10		
	1-4	0.20	0.001
	5-10	0.04	0.448
التلاحم الوجداني	1-4	0.05	0.381
	5-10		

0.517	0.04	11-12	1-4	
0.861	0.01	11-12	5-10	
0.001	0.20	5-10	1-4	الالتزام بتطوير المجتمع
0.027	0.14	11-12	1-4	
0.276	0.06	11-12	5-10	
0.000	0.17	5-10	1-4	الإجمالي
0.010	0.13	11-12	1-4	
0.359	0.04	11-12	5-10	

يتضح من الجدول (١٢) ارتفاع نتائج تقديرات عينة الدراسة على إجمالي أبعاد القيادة الخادمة ما عدا بعد (التلاحم الوجداني)، وذلك لصالح الفئة (١-٤) مقارنة بالفئات الأخرى.

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في إدراكهم درجة ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة في مدارسهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية كدراسة أبي تينة وآخرين (٢٠٠٧) ودراسة معشر (٢٠١٤) ودراسة (Gül & Türkmen, ٢٠١٦).

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول واقع القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، كالاتي:

١. العمل على ترسيخ مفهوم القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وذلك من خلال:
  - تنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول خصائص القيادة الخادمة وسماتها وأهميتها لدى العاملين بالمدارس.
  - تشجيع العلاقات داخل المجتمع المدرسي القائمة على مبدأ الأخوية والمساواة والعدالة.
  - تضمين مناهج الإعداد التربوي بالجامعات قيم القيادة الخادمة وأخلاقياتها.
٢. السعي لتطوير العلاقة الاجتماعية بين المدير والعاملين بالمدرسة من خلال:
  - فتح باب الحوار لإبداء الرأي والتشارك في اتخاذ القرارات.
  - العمل على ترسيخ مبدأ الشفافية وسياسة الباب المفتوح داخل المدارس.
  - اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة في شغل منصب مدير المدرسة.
  - المرونة في العمل كمطلب أساسي مهم لتطوير العلاقات الاجتماعية.
٣. العمل على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال:

- تشجيع العاملين بالمدرسة للمشاركة في الأنشطة المجتمعية.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للمشاركة في أعمال تطوعية تخدم المجتمع.
- مشاركة أولياء الأمور في إعداد برنامج تفاعلي يخدم المدرسة والمجتمع وتوطيد التواصل معهم.
- ٤. إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق:
  - استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
  - العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار المبدعة.
  - تعزيز مستوى الالتزام بأهداف المدرسة وتطلعاتها المستقبلية مما يخلق شعورًا بالرضا والالتزام لدى العاملين في المدارس.

### Study Recommendations:

In light of the results of the field study on the reality of servant leadership for primary school principals in the Sultanate of Oman, a set of suggested recommendations can be presented through which servant leadership can be activated for primary school principals in the Sultanate of Oman, as follows:

1. Establishing the concept of servant leadership among school principals through:
  - Implementing training programs for school principals to develop their skills and knowledge about the characteristics, features and importance of servant leadership among school personnel.
  - Encouraging relationships within the school community based on the principle of fraternity, equality and justice.
  - Include in the educational preparation curricula the values and ethics of servant leadership.
2. Seeking to develop the social relationship between the principal and the school staff through:
  - Opening the door for dialogue to express opinions and to participate in decision-making.
  - Work to consolidate the principle of transparency and an open door policy within schools.
  - Adopting servant leadership behaviors as one of the important criteria in filling the position of school principal.

- Flexibility at work as an important prerequisite for developing social relations.
3. Work to develop the relationship between the school and the local community through:
- Encouraging school personnel to participate in community activities.
  - Providing school employees with the opportunity to participate in volunteer work that serves the community.
  - Parents' participation in preparing an interactive program that serves the school and the community, and the strengthening of communication with them.
4. Enriching the principle of participation in decision-making and contributing to shaping future policies by:
- The use of work teams in which employees participate at different levels of employment.
  - Work to develop entrepreneurship and creativity by adopting programs to encourage creative ideas.
  - Enhancing the level of commitment to the school's goals and future aspirations, which creates a sense of satisfaction and commitment among school personnel.

## المراجع العربية

١. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب **Laub Modle**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، مج٤، ع١٤ ،

136-159.

٢. أبو العلا، ليلي (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية.

٣. ابو الغنم، علا عادل شريف، و الحمادين، خالد محمد. (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٤. أبو تينة، عبد الله، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)8، 137-160.

٥. أبو شريخ، أسهمان رفيق أحمد، وستراك، رياض بدري. (٢٠١٩). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٦. بوابة سلطنة عمان التعليمية (٢٠١٦). دليل عمل الإدارة المدرسية. دائرة تطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان.

٧. الشحي، أحمد؛ والكندي، أحمد؛ والمعمري، أحمد (٢٠١٣). ندوة التعليم وكفايات القرن الحادي والعشرين. دائرة تطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان.

<http://home.moe.gov.om/arabic/module.php?module=topics->

[. 25/10/2016.showtopic&CatID=1&ID=2416](#)

٨. غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في

قطاع غزة (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة

الإسلامية. فلسطين.

٩. المحارمة، أميرة محمد موسى، والعمري، أيمن أحمد إبراهيم. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء

(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

١٠. محمد، فتحي عبد الرسول، محمد، سيدة سلامة، المهنا، محمد فرج متعب، و أحمد، أشرف محمود.

(٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية: جامعة

جنوب الوادي - كلية التربية بالغرقة، ع٣، ٢٠٨ - ١٥٥

١١. النشاش، فاطمة محمود؛ والكيلاني، أنمار مصطفى (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية

في الأردن. مجلة العلوم التربوية. (٢) ٤٢

١٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها. مكتب وكيل الوزارة

للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان.

١٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. إصدارات التربية، سلطنة عمان.

1. Ibrahim, H. A.M and Al-Shahumi, S.R. (2018). The degree of availability of the dimensions of servant leadership among the principals of basic education schools in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Laub Model. International Journal of Educational and Psychological Studies: Rafad Center for Studies and Research, 4(1), 136-159.
2. Abu Al-Ela, L. (2013). Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity. Amman: Jaffa Scientific House.
3. Abu Al-Ghanem, O.A.S, and Al-Hamadeen, K. M. (2019). Servant leadership practiced by government secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the organizational climate prevailing in their schools from the viewpoint of teachers and assistant principals. Unpublished master's thesis. Middle East University, Amman.
4. Abu Tinah, A., K.S., and Tahinah, Z. (2007) Servant leadership in Jordanian schools as teachers and administrators perceive it: an exploratory study. Journal of Educational and Psychological Sciences, 8(4), 137-160.
5. Abu Shraikh, A.R.A., and Strak, R.B. (2019). The servant leadership style of public-school principals in the capital (Amman) and its relationship to their job performance from the point of view of assistantships. Unpublished master's thesis. Middle East University, Amman.
6. Sultanate of Oman Education Portal (2016). School administration work guide. School Performance Development Department. Sultanate of Oman.
7. Al Shehhi, A., Al-Kindi, A., and Al-Maamari, A. (2013). Symposium on education and competencies of the twenty first century. School Performance Development Department. Sultanate of Oman.
8. Ghali, M.A. (2015). Servant leadership and its relationship to organizational

- commitment an applied study on universities in the Gaza Strip. Unpublished master's thesis. Islamic University. Palestine.
9. Maharmeh, AM.M., and Al-Omari, A.A.I. (2018). The degree of practicing servant leadership among secondary school principals and its relationship to the level of organizational loyalty of teachers in Zarqa. Unpublished master's thesis. The Hashemite University, Zarqa.
10. Muhammad, F.A, Muhammad, S.S.A. M.F.M, and Ahmed, AM. (2019). The reality of servant leadership in secondary schools in the State of Kuwait. Journal of Educational Sciences: South Valley University – Faculty of Education in Hurghada, vol. 3, 155 – 208.
11. Al-Nashash, F.M., and Alakilani, A.M. (2015). Developing an ethical code for educational service leadership in Jordan. Journal of Educational Sciences 42 (2), 347.
12. Ministry of Education (2014). Manual of tasks for school jobs and the approved shares for them. Office of the Undersecretary for Educational Planning and Human Resources Development. Sultanate of Oman.
13. Ministry of Education (2015). The Yearbook of Educational Statistics. Educational publications, Sultanate of Oman.



## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Mahdy, Y. F. H., Al-Harhi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman. *Leadership & Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
2. Ann, J. & Burbridge, J. (2012). Servant Leadership. *Corrections Today*, 73 (6), 45-47.
3. Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
4. Crippen, C. (2005). The Democratic School: First to serve, then to lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 47.
5. Dennis, R.S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the Servant Leadership assessment instrument. *The leadership & Organisation Development Journal*, 26 (8), 600-615. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510633692>
6. Ekinçi, A. (2015). Development of the school principals' servant leadership behaviors scale and evaluation of servant leadership behaviors according to teachers' views. *TED EĞİTİM VE BİLİM*, 40(179).
7. Fares, D., & Noordin, K. b. (2016). Islamic Spirituality, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Proposed Conceptual Framework. *Middle East Journal of Business*, 11(2), 28-37.
8. Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-61.
9. Greenleaf, R. K. (1991). *Essentials of Servant-Leadership*. In Spears, L. C. & Lawrence, M. Edge (Eds.), *Twenty-First Century*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
10. Gül, İ., & Türkmen, F. (2016). Examining the school administrators' servant leadership behaviors according to teacher's perception. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515.

11. Ibrahim, I. & Don, Y. (2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 2250–3153.
12. Johnson, R. B., & Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
13. Kiechel, K. (1992). The leader as servant. *Fortune*, 125 (9), 121–122.
14. Kwak, W. J. & Kim, H. K. (2014). Servant Leadership and Customer Service Quality at Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as A Mediator. *Social Behavior and Personality*, 43(8), 1287–1298.
15. Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. (Doctoral Dissertation Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida.
16. Olesia, W. S.; Namusonge, G. S.; & Iravo, M. A. (2015). Role of Servant Leadership Attribute of Visioning on Organizational Commitment in Kenyan State Corporations. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20 (5), 8–15.
17. Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Retrieved: June 21, 2013, from: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/Patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/Patterson_servant_leadership.pdf).
18. Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145 – 157.
19. Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.19188024>
20. Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: Wiley.
21. Spears, L.C. (2004). *The character and servant leadership: Ten characteristics*

- of effective, caring leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
22. Spears, L.C. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. School of Leadership Studies. Regent University. Retrieved from: [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2005/pdf/spears\\_practice.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practice.pdf)
23. Stoten, D. W. (2013). Servant leadership in English sixth form colleges: What do teachers tell us? *International Journal of Educational Management*, 27(4), 377–386.
24. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant–leadership survey (SLS): development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
25. Wong, P.T.P., & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent process model and the revised Servant Leadership Profile. In *Proceedings of the Servant Leadership Roundtable*, Retrieved from <http://www.regent.edu>
26. Zhang, Y., Lin, T., & Suan, F. F. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369–383.
27. Zhang, Z., Lee, J. C.–K., & Wong, P. H. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1147–1167.