

**مسنويات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية
في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين**
الباحث الرئيس. د. سعيد بن سالم محاد كشوب / جامعة ظفار
كلية الآداب والعلوم التطبيقية / قسم التربية
الباحث الثاني. د. ناصر بن عبدالله محروس الصيعري / أستاذ مساعد في أصول
التربية / جامعة ظفار
الباحث الثالث. أ.علياء المسهلي / المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة
ظفار / سلطنة عمان

استلام البحث: ٢٥/١/٢٠٢٤ قبول النشر: ١٣/٥/٢٠٢٤ تاريخ النشر: ١/١٠/٢٠٢٤
<https://doi.org/10.52839/0111-000-083-002>

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى كشف مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة؛ مع عينة عشوائية قوامها (٤١٥) معلماً ومعلمة بنسبة (٧,٣%) من أصل (٥٦٧٢). وتم استخدام برنامج SPSS. V. 24 لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: ١- إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في أبعادها (الإيثار- التمكين- إظهار الأصالة - التطوير وبناء المجتمع المدرسي) لدى مديري مدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة. ٢- حصل بعد الإيثار في ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس على المرتبة الأولى، يليه ممارسة بعد التمكين، ثم بعد إظهار الأصالة، وأخيراً بعد التطوير وبناء المجتمع المدرسي. ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستواها $\alpha = 0.05$ في ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تبعاً لمتغير النوع ولصالح الذكور؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بالعناية بتفعيل الأنماط القيادية الحديثة؛ لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية؛ والارتقاء بالتميز المدرسي، والاستفادة من التقانة الحديثة في العمليات الإدارية. ومن أهم مقترحاتها، إعداد دراسة تكشف علاقة تفعيل القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة؛ المعلمين؛ المدارس الحكومية

Levels of Servant Leadership among Public School Principals in Dhofar Governorate from Teachers

Dr. Saeed bin Salem Muhad Kashoob

Assistant Professor of Educational Administration at Dhofar University

skshoob@du.edu.om

Dr. Nasser bin Abdullah Mahrous Al-Saiari

Assistant Professor of Fundamentals of Education - Dhofar University

nalsaiari@du.edu.om

Prof. Alia Al-Mashli

**Master of Educational Administration - Directorate General of Education
- Dhofar Governorate - Sultanate of Oman**

Abstract

The study aims to reveal the levels of servant leadership practice among government school principals in Dhofar Governorate from the teachers' point of view and its relationship to some variables by adopting a descriptive-analytical approach and a questionnaire. The research sample consisted of 415 teachers, a percentage of 7.3% out of 5672. The SPSS program was used in V. 24 to achieve the research objectives. The results showed that the level of practicing servant leadership in its dimensions (altruism, empowerment, showing authenticity, development, and building the school community) among government school principals in Dhofar Governorate from the teachers' point of view was generally high. There are statistically significant differences at the level of $\alpha = 0.05$ in the practice of servant leadership in government schools in Dhofar Governorate according to the gender variable and in favor of males. There are no statistically significant differences between the levels of servant leadership practice in government schools in Dhofar Governorate according to the variable of academic qualification and years of experience. The study recommended that attention be paid to activating modern leadership styles. To achieve job satisfaction among the teaching staff, promote school excellence, and benefit from modern technology in administrative processes. One of its most important suggestions is to prepare a study that reveals the relationship of activating servant leadership to job satisfaction among faculty from their point of view.

Keywords: raw leadership, teachers, public schools

المقدمة:

نالت القيادة اهتماماً منقطع النظير بين العناصر الفاعلة والبارزة في تطوير المؤسسات والمنظمات بشكل عام وبالأخص في المؤسسات التعليمية، نظراً لتحسينها الإنتاجية وتجويدها من خلال اهتمامها بالكادر العامل معها، ولتحقيق ذلك تتراوح القيادة بين نظرياتها؛ التي صيغت حولها؛ ابتداءً بالنظريات التقليدية والسلوكية والموقفية، ثم النظريات والمداخل الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، وعلى الرغم من أنها قد أصابت المقصد بنسب متفاوتة، إلا أن الباحثين ظلوا يتباحثون عن مستحدثات نظرية للقيادة كان من بينها؛ نظرية قيادية إنسانية أخلاقية؛ تهدف لرعاية الأتباع وخدمتهم، والاهتمام ببنائهم الاجتماعي والوظيفي، وتضع مصالحهم على قدم المساواة مع مصلحة المؤسسة، سميت بنظرية "القيادة الخادمة"؛ التي تجمع بين ثنائية متناقضة (السلطة والخدمة) ذات طبيعة يصعب تحقيقها إلا بالتمرس والخبرة في ميدان العمل.

يعد جرينليف (Greenleaf, 1976) مؤسس نظرية القيادة الخادمة في العام 1976م؛ حيث بين أن محور اهتمامها يكون منصباً على الأتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً، ويهتم بهم ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم؛ ليساعدهم على الوصول إلى أعلى قدراتهم، ويضيف أن القيادة الخادمة ميل فطري من قبل القائد الناجح، وأنها هبة لشخص خادم بطبيعته؛ فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالا؛ ويكون على الأغلب خادماً للأتباع والعمل في ذات الوقت، بما يجعلهم يصبحوا خادماً للمؤسسة (Greenleaf, 1977). ومما لا شك فيه أن أنواع القيادة جميعها تهدف إلى تجويد أداء المؤسسة وترقيتها من خلال اهتمامها بالأتباع، بما يضمن خدمة متميزة، أي مخرجات متفردة، كما هو الحال في المؤسسات التعليمية التي تتمثل خدماتها في طرائق التدريس ومناهج التعليم وأساليب التقويم والإشراف، وغيرها من عناصر المنظومة التعليمية. والملاحظ أن جميع التفسيرات والشروحات لهذا المفهوم تتراوح بين الصلابة واللين (شيخ السوق، 2016).

ويشدد واضعو القيادة الخادمة على مجموعة من السمات للقائد الخادم منها: الإصغاء والتعاطف والشفاء والسلامة والوعي والافئاع والتصور والبصيرة والإشراف والالتزام بتنمية الأفراد، وبناء المجتمع. (Starratt, 2004).

في ظل التقدم العلمي المتسارع في الوقت الراهن ينظر المنظرون الإداريون إلى النماذج التقليدية للقيادة لا تصلح مع كل النماذج الإدارية، وعليه فإن البحث في نظرية جديدة تعيد هيكلية المؤسسات وتمنح الأتباع

مساحة لتنمية قدراتهم وإخراج طاقاتهم وجعلهم فاعلين حقيقيين فيها هي نظرية "القائد الخادم" (Covery, 2006). تهدف هذه النظرية إلى الاهتمام بالاتباع والعمل معاً، ليظهر نمط القيادة الخادمة الذي يهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي؛ ويعنى بالظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة، التي لها الأثر الكبير في العلاقات الوظيفية والشخصية بين الأعضاء العاملين في المؤسسات ومنها التربوية (شيخ السوق، ٢٠١٦).

وتظل القيادة في مجال المؤسسات التعليمية مثار اهتمام الباحثين التربويين؛ الذين يرون أن الحاجة ماسة لإيجاد مداخل قيادية حديثة، تفي بمتطلبات عصر المعرفة، وتراعي المعلمين وتهتم بترقيتهم المعرفية، وتعد القيادة الخادمة من تلك المداخل القيادية الحديثة التي تولي هذا الجانب بالغ الاهتمام (عسيري، ٢٠١٩). ومن هنا برزت دراسة هذه الظاهرة التربوية في مدارس محافظة ظفار الحكومية. أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد موضوع القيادة المدرسية الشغل الشاغل للإدارات التربوية، من حيث طريقتها واسلوبها وأنواعها المختلفة، ونظراً لتنوع القيادات وتعددتها؛ وأثرها في التميز المدرسي كأسلوب أساسي في قيادة وإدارة الموارد البشرية ومختلف مكوناتها. إن معظم الدراسات السابقة التي تمكن منها الباحثون كانت تدرس جزئيات معينة في القيادة الخادمة، مثل دراسة إبراهيم والمرزوقي، (٢٠٢٠) التي تناولت جزئية القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس في سلطنة عمان، ودراسة السيابية والمهدي والفهدي (٢٠٢١) التي اتجهت للكشف عن واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ودراسة (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨) التي تطرقت إلى دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. كما أوصت السيابية وآخرون (٢٠٢١)، بضرورة توفير الدراسات المتعلقة بميدان التربية والتعليم والأساليب الإدارية الحديثة والمتبعة في معالجة القضايا التربوية لمديري المدارس، وتؤكد العبرية (٢٠١٧)، أهمية إجراء دراسات مماثلة عن المتغيرات (القيادة الخادمة، والقيادة الموزعة، وصنع القرار الأخلاقي) وربطها بمتغيرات أخرى وعلى مراحل دراسية مختلفة. ويتفق السواعير (٢٠٢٢)، مع من سبقه بأهمية إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة وأثرها في العملية التعليمية. وقد أجمعت تلك الدراسات وغيرها على أن السبيل إلى تحقيق التميز المدرسي يتطلب وجود قيادات إدارية في المؤسسات التربوية، والنمط القيادي الذي يستطيع أن يلبي الطموحات ويحقق التميز

المنشود في المؤسسة التربوية والتعليمية هو القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائوه).

كما أوضحت مؤشرات نجاح دبلوم التعليم العام لعام ٢٠٢١م بسطنة عمان حيث كانت نسبة ٨١,٥٥%، بينما بلغت في العام ٢٠٢٢م النسبة ٨٢,٠٦. أي نسبة الرسوب زادت بين العاملين إلى ١٩,٤٥%، رغم ما تبذله وزارة التربية والتعليم من جهود في تحسين سير العملية التعليمية؛ ليوكب التعليم الاتجاهات العالمية والملاحم المعاصرة في النظم التعليمية؛ يتضح بأن هناك مشكلة أو هدراً تربوياً يمكن التقليل منه، عن طريق القيادة الخادمة التي تعمل على تميز الهيئة التدريسية بما ينعكس على تحسين التحصيل الدراسي للطلبة ورفع نسب ومؤشرات النجاح لديهم؛ وصولاً إلى تحقيق التميز المدرسي (البوابة التعليمية، سلطنة عمان، ٢٠٢٢).

وللتحقق من مشكلة الدراسة أجرى الباحثون مقابلات مع عينة من (٢٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، ركزت على بيان أثر القيادة الخادمة في التميز المدرسي بأبعاده المحددة (الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائوه)، وأظهرت نتائجها أن ما نسبته (٧٠%) من العينة ليس لديهم معرفة كافية بالنموذج المثالي للقيادة الخادمة. وأن العينة كلها ترى أن التميز المدرسي يحتاج إلى

نوع حديث وفعال من القيادة. كما حددت بعض المعايير للتميز المدرسي في مؤسساتهم التعليمية وهي: القيادة المتميزة، التعاون والشراكة، البرامج التدريبية للمعلمين. وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لتغطية وسد فجوات بحثية لأدبيات ودراسات سابقة لم تتطرق لموضوع الدراسة الحالية بالكامل؛ والتي يمكن حصر مشكلتها في التساؤل الرئيس الآتي: ما مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. ما مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر

المعلمين في أبعادها (الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائوه)؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات ممارسة مديري

المدارس الحكومية بمحافظة ظفار للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات

(النوع، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

ثانياً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة مستويات ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائه) لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.

الحدود البشرية: المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة ظفار من سلطنة عمان.

الحدود الزمنية: العام الأكاديمي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

ثالثاً: مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة: عرف جرينليف (Greenleaf, 1976) القيادة الخادمة بأنها الميل الفطري للقائد لخدمة الأتباع، وأن لقب القيادة يوهب لشخص خادم بطبيعته، يهتم باتباعه ليكونوا أكثر معرفة واستقلالاً، وأن يصبحوا هم أنفسهم على الأغلب خدماً للآخرين (Greenleaf, 1976). وتعرف القيادة الخادمة بأنها "أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للاتباع، وتمكينهم من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة" (محمد، ٢٠١٢، ٨٣). وعرفها حسان والعجمي

(٢٠٢٥، ٢١٨) بأنها " نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين" وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: عملية تطوير الأفراد العاملين في المدرسة وتلبية احتياجاتهم من خلال تقديم أفضل أنواع الخدمة في أبعادها المحددة

(الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائه)، وتقاس مستويات القيادة الخادمة من خلال أداة الدراسة التي تم اعدادها وتطويرها في هذه الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة: تستهدف الدراسة:

١. الكشف عن مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين في أبعادها (الإيثار، التمكين، إظهار الأصالة، تطوير المجتمع المدرسي وبنائه).
٢. تحليل الفروق بين مستويات ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات عينة الدراسة (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي).

خامساً: أهمية الدراسة: تنقسم أهميتها إلى:

الأهمية النظرية التي تتمثل في:

١. سد الفجوة لدراسات وأدبيات سابقة لم تتطرق لربط متغيرات دراسة القيادة الخادمة.
٢. لفت نظر المؤسسة التربوية لاعتماد مفاهيم ونظريات قيادية معاصرة تحقق الأهداف التربوية المنشودة.
٣. احتوائها على أدب نظري يثري المعرفة الإنسانية في مجالها.
٤. تحفز الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بنمط القيادة الخادمة، وأثره في أداء المعلمين في المدارس، لتحقيق التميز المدرسي.

الأهمية التطبيقية المتمثلة في:

١. أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بشكل عام في سلطنة عمان، في تطوير إدارات المدارس لتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية.
 ٢. يتوقع أن يستفيد منها مديرو المدارس في تطبيق القيادة الخادمة لتحقيق جودة الإنتاجية وفعاليتها.
 ٣. رقد المكتبة العربية عامة والمكتبة العمانية خاصة بهذا النوع من الدراسات لتعميم الفائدة الباحثين.
 ٤. تقديم أدباً نظرياً وأداة دراسية يمكن توظيفهما لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات جديدة غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.
- سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يحتوي الإطار النظري بعض الموضوعات التي تثرى مجالها المعرفي والتطبيقي، يتم عرضها وفق السياق الآتي:

أولاً: القيادة الخادمة:

أولى الباحثون في الفكر الإداري اهتماماً متزايداً لدراسة خلق التواضع دراسة عملية في أدبيات القيادة والإدارة، والتأكيد على أهميته. وقد أثار ظهور علم النفس الإيجابي الاهتمام بنقاط قوة الشخصية القيادية في الأدبيات والدراسات النفسية ومن بين هذه النقاط خلق التواضع (Owens et al., 2013).

إن القيادة الخادمة تعد محوراً للعديد من المناقشات الفلسفية للأخلاق، ومن خلالها يمكننا التغلب على الأفكار والسلوكيات المنحرفة المتمثلة في الغطرسة والأنانية والتكبر، من أجل الوصول بهذه القيادة إلى ما يسمى بالسمو الروحي للأفراد العاملين، لذلك أطلق عليها (الفضائل التنظيمية) التي توفر الأساس الأخلاقي للبيئات التنظيمية (العبيدي، ٢٠١٩).

١. مفهوم القيادة الخادمة:

أختلف المفكرون والمنظرون في تعريف القيادة الخادمة، فقد قام روبرت غرين ليف بصياغته في سبعينيات القرن المنصرم مشيراً به إلى "القيادة التي تعتمد على مساعدة القائد لمؤوسيه من خلال الاستماع لهم وحل مشاكلهم" (المقابلة والمالكي، ٢٠٢١)، وعرف سفاج (Savage et al., 2017) القيادة الخادمة بأنها "سلوكيات إيجابية تخلق بالفائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي والتفاخر، أي أن هذا النمط من القيادات يعد قوة في شخصية القائد وليس ضعفاً وتهاوناً في القيادة".

وعرفها البردان (٢٠٢١: ١٩٨) بأنها "تلك القيادة التي تقدر المرؤوسين وتمنحهم الاحترام والتقدير والعرفان الواجب لهم، وتعترف بمساهماتهم وتمييزهم ونقاط قوتهم، كما أنها تظهر استعدادها للتعلم والاعتراف بالخطأ وتصحيحه، والاستفادة من خبرة الآخرين، وتسعى لتوفير التوجيه والدعم والتطوير اللازم للمرؤوسين وتمكينهم والتعاطف معهم".

من خلال ما تقدم من تعريفات للقيادة الخادمة يمكن الاستنتاج بأن القيادة الخادمة هي الخصائص الشخصية للقائد التي تساعده على التفاعل مع المعلمين، والذي يتميز بالرغبة في رؤية ذاته بدقة، وتقدير الآخرين، وإمكانية التعلم من الآخرين، وإظهار الاحترام السخي للجميع من خلال طرق مختلفة مثل تقبل الانتقادات، وتشجيعهم عليهم وتفويض السلطة، وطلب اقتراحاتهم.

١. المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة:

من المبادئ المهمة لثقافة القيادة الخادمة ما يأتي:

أ. الاحترام: حيث يجب أن يحترم القائد أتباعه وأن يكون متعاطفاً ومتسامحاً مع وجهات النظر المتعارضة (العبيدي، ٢٠١٩).

ب. تقديم الخدمة للآخرين: يجب على القائد الخادم وضع رفاهية أتباعه على رأس قائمة اهتماماته، وذلك بتقديم يد العون ومساعدتهم في حل أي مشكلة تصادفهم (Groen, 2018).

ت. العدل: يعتبر العدل مبدأ أخلاقياً مهماً، فإذا كان القائد عادلاً، فهو قادر على معاملة جميع أتباعه بطريقة متساوية، فمعاملة الفريق كله بنفس الطريقة من أساسيات القيادة الخادمة

(Savage et al., 2017).

الصدق: يعد الصدق مبدأ مهماً لتيسير العملية الإنتاجية فبه يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر (حجازي، ٢٠١٩).

١. التعاون الجيد مع المجتمع: وهو المبدأ الرئيس الأخير للقيادة الخادمة، لأن القائد الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعته بحيث أن يكون منتبهاً لمصالح المجتمع والثقافة العامة فيه (Bakar & Omillion, 2019).

٢. خصائص القيادة الخادمة:

يتطلب من القائد في سلوكياته أن يبتعد عن المكاسب الشخصية وأن يكرس نفسه بالكامل لقضية أكبر، وأن أهم خاصية تميز القائد الخادم عن غيره هي أن ما يُحرّكه هو ضميره (أي السلوك الأخلاقي الداخلي الذي يساعده على التمييز بين الصواب والخطأ). وأبرز خصائص القيادة الخادمة التي تمت الإشارة إليها من قبل العديد من الدارسين، ومنهم النجار، وأحمد، ٢٠١٩؛ 2018؛ وعلي Ali et al., 2019 هي: أ. تفضيل تقديم الخدمة على المصلحة الشخصية: انطلاقاً من أن مساعدة الآخرين وليس نيل التقدير والعرفان أو الحصول على المصالح الشخصية هي مبدأ من مبادئ القيادة الخادمة التي تعمل على جودة وفاعلية العمل.

ب. الاستماع إلى الآخرين: يدرك القائد الخادم أهمية الاستماع إلى أفكاره وهواجس جميع الأطراف والجهات المشاركة، ولا يحاول إطلاقاً فرض سلطته ورجته على الآخرين، ويساعده ذلك على تقوية العلاقات وفهم احتياجات المجموعة ورغباتهم وتوزيع الموارد بفاعلية لخدمة مصالح المجموعة. ت. الأمانة والثقة: يجب على القيادة الخادمة أن تكون أهلاً للثقة والأمانة، ليس ذلك بصعب لأنه غالباً ما تكون لديه قنوات أخلاقية راسخة.

ث. العمل على تحقيق أهداف معقولة: يدرك القائد الخادم أن العديد من المشكلات لا يمكن أن يحلها شخص واحد فقط، كما أن القائد الخادم يسعى جاهداً ليتحمل أعباء المهام والتحديات الصعبة والتي ستولد ضغطاً نفسياً كبيراً على الموظفين أو المجموعات في حال أوكلت إليهم. ج. مساعدة الآخرين كلما كان ذلك ممكناً: حيث يتميز القائد الخادم بمد يد المساعدة للآخرين عندما تقتضي الظروف ذلك.

من خلال ما تقدم يمكن الاستنتاج أن القيادة الخادمة الحقيقية تتطلب السعي لتحقيق غايات أسمى من أي مصالح شخصية، وإن أحد أهم جوانب هذه القيادة مساعدة المؤسسات والموظفين فيها على تحديد هدفهم الأسمى الذي يتوافق مع أهداف المنظمة أو المؤسسة، وأن أفضل اختبار لفلسفة القيادة الخادمة هو تحديد ما إذا كان الموظفون أو العاملون يتطورون على الصعيد الشخصي.

١. أبعاد القيادة الخادمة:

تم حصر أبعاد القيادة الخادمة في هذه الدراسة بما يأتي:

البعد الأول- الإيثار: يتضمن بعد الإيثار الابتعاد عن الذاتية والأنانية، والتضحية من أجل الآخرين، وتفضيلهم وتقديمهم على ذاتها في الاهتمامات والمصالح والمنافع (البردان، ٢٠٢١)، بالإضافة إلى المساواة في التعامل بين المعلمين بغض النظر عن الاختلاف الموجود بينهم من ناحية الدين، والعمر، والأصل، والجنس، والعرق (العبيدي، ٢٠١٩).

البعد الثاني- التمكين: يقوم مدير المدرسة الخادم بمنح مزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين معه، ويوكل إليهم القيام بمهام أو أعمال أو أنشطة يتحملون مسؤولياتها بالكامل، كما يتيح لهم فرص رئاسة بعض اللجان وفرق العمل وجماعته بالمدرسة، وفرص المشاركة في صنع القرارات (Ding et al., 2020).

البعد الثالث- إظهار الأصالة: وتُعنى هذه المهارة بفهم القائد الخادم لنفسه من الداخل، إذ إن وعي القائد بنفسه أمر بالغ الأهمية في القيادة، فكلما زادت معرفته لنفسه كلما زادت فاعليته، إضافةً إلى أنّ القادة الخادمين يمتلكون دوافع ذاتية تمكنهم من الاستمرار حتى تحقيق الأهداف على الرغم من الصعوبات (الشرماني والصيمري والعرباوي، ٢٠٢٠).

البعد الرابع- تطوير المجتمع المدرسي وبنائه: يظهر القائد الخادم من خلال هذا البعد شعوراً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية، ويشجع المنظمات على تنفيذ الإجراءات الأخلاقية التي تفيد المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية كافة، ويتم تحقيق هذا التأكيد من خلال برامج تنمية المجتمع، والأنشطة التوعوية، وتسهيل سياسات الشراكة التي تفيد المجتمع المحيط بالمدرسة (Ou et al., 2014).

١. نماذج القيادة الخادمة:

النموذج الأول- نموذج جرينليف (Greenleaf):

وضع جرينليف عام ١٩٧٠م نموذجاً للقيادة الخادمة وعمل على تطويره من العام ١٩٧٢م إلى العام ١٩٧٧م ويتضمن نمودجه أربعة أبعاد رئيسة للقيادة الخادمة وهي كالآتي

(Savage et al., 2017, 401):

أ. الخدمة للآخرين: تبدأ القيادة الخادمة عندما يعتقد القائد من قرارة نفسه أنه خادم للعاملين معه في المؤسسة في علاقاته وتفاعلاته وممارساته كافة، فهو يقدم مصلحة الآخرين على مصلحته، ويبتعد عن الذاتية والأنانية، ويثير دافعيتهم، ويحفزهم بصورة مستمرة لتحسين العمل وتطويره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. النظرة الشمولية للعمل: وتعتمد النظرة الشمولية للقيادة الخادمة في العمل على قاعدة إيجاد العمل المناسب للموظف بقدر ما يسعى الموظف لتحديد العمل المناسب له، وأن العلاقات الفعالة بين العاملين لها دور فعال في تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات وحل المشكلات، كما لا بد من تشجيع العاملين على طرح الأفكار والمبادرات الحالية والمستقبلية، واحترامها وتقديرها لتحسين العمل وتطويره.

ت. الترويج للإحساس بالمجتمع: ينطلق القائد الخادم من إحساس بالمجتمع، من خلال عد المدرسة مركز إشعاع تنويري مجتمعي، فالمدرسة لها دور كبير في تنمية المجتمع وتطويره وحل مشكلاته، وذلك من خلال الشراكة الدائمة بينهما، وهذا يتطلب تضافر الجهود التعاونية من جميع العاملين في المدرسة للمشاركة في أعمال خدمية وتطوعية لتحقيق شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

ث. المشاركة بقوة في صنع القرارات: يتيح مدير المدرسة الخادم فرصاً متنوعة ومستمرة للمعلمين على المشاركة في صنع القرارات في مدرستهم، من خلال وجود هياكل تنظيمية مرنة، وتوفير اتصالات مفتوحة مع الجميع، كما يمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية من خلال التفويض والتمكين.

النموذج الثاني- نموذج سبيرز (Spears):

قام سبيرز بوضع نموذج للقيادة الخادمة في العام ١٩٨٨م والذي تضمن عشر أبعاد كما أشار البردان (٢٠٢١) وهي:

- أ. الاستماع: ويشير إلى التزام عميق من قبل القائد الخادم بالاستماع والانصات إلى الآخرين، وامتلاك مستوى عالٍ من الانتباه والفهم، مما يمكنه من اتخاذ قرارات فعالة ورشيده.
- ب. التعاطف: يسعى القائد الخادم إلى فهم الآخرين والتعاطف مع أفكارهم وآرائهم ومشاعرهم، ومشاركتهم في مسؤولية مواجهة المخاطر لوظائفهم، مما يزيد من وجود مناخ عمل إيجابي.
- ت. المعالجة: مدير المدرسة الخادم لديه القدرة على التعامل الجيد مع نفسه والآخرين، ولديه فهم حول الصحة الشخصية والتنظيمية بالمؤسسة، ومنتكن من رفع الروح المعنوية للاتباع، وقيم علاقات عمل ديموقراطية مع الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور ويعزز الأجواء الصحية.
- ث. الوعي: المدير الخادم لديه وعي عام وخاص، فهو يطور الوعي من خلال التأمل الذاتي، والاستماع إلى ما يخبره به الآخرون عن أنفسهم، ويعمل على الربط بين ما يعرفه ويؤمن به وما يقوله أو يفعله.

أ. الإقناع: يسعى مدير المدرسة الخادم لإقناع الآخرين بدلاً من إجبارهم على الامتثال والتنفيذ أو الانصياع لأوامره، ويتم إقناع الآخرين بوسائل شتى يجب أن يلم بها؛ منها استخدامه الأدلة والبراهين لما يحاول فعله أو حث الآخرين لفعله.

ب. التصور المستقبلي: يحتاج مدير المدرسة الخادم إلى شعور واضح بكيفية إشراك المعلمين والطلبة بشكل استباقي في عملية أصيلة للتعليم، ويتطلب ذلك منه القدرة على رؤية الكل من منظور التاريخ (الماضي والمستقبل) لتحديد الأهداف وتعديلها وتقييمها وتحليلها والتنبؤ بالأحداث الطارئة في المستقبل.

ت. الحكمة والبصيرة: وهي القدرة على توقع أو معرفة النتيجة المحتملة للموقف، ويكتسب هذا البعد من خلال التجارب والخبرة والممارسة، ويُنظر إلى الاستبصار كعملية عقلانية، تتعلق بأحداث اللحظة الحالية ومقارنتها بالتوقعات وفي الوقت نفسه إسقاط الأحداث المستقبلية فيها.

ث. الإشراف: يهتم المدير الخادم بالإشراف ورعاية المعلمين والاهتمام بهم، فمهمة الإشراف تنطوي على المسؤولية الشخصية للمدير في إدارة مؤسسته مع مراعاة حقوق الآخرين والصالح العام، حيث يكون بين العاملين وليس فوقهم.

ج. الالتزام بنمو الأفراد: يلتزم المدير الخادم بتنفيذ برامج التنمية الفردية والجماعية للمعلمين ويبدل قصارى جهده لرعايتهم وتطويرهم، ويعمل كمتابع رئيس من خلال النمذجة والتدريس ومساعدة الآخرين ليصبحوا مواكبين لكل مستجد في مجالات أعمالهم التربوية والتدريسية والإدارية.

ح. بناء المجتمع: لا يقتصر عمل مدير المدرسة الخادم على تنمية أفراد مجتمعه المدرسي بل تستلزمه القيادة الخادمة تنمية المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وتطويره؛ عبر تقديم خدمات متنوعة وحل مشكلاته التي تعصف به وتواجهه، من خلال اللجان المشتركة، التي تنمي الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع، وتنمية الولاء والانتماء له.

ينضح مما سبق أن القيادة الخادمة تعمل على تنمية الذات والاهتمام بالمعلمين وتشكيل الطلبة وتطوير المجتمع المحيط بالمدرسة من خلال الالتزام بالكثير من مبادئها ومعاييرها النموذجية.

أ. الدراسات السابقة:

تناول هذا المبحث العديد من الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويتم عرضها كما يأتي:

١. الدراسات العربية:

أوضح المعشر والشريفي (٢٠١٧) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة كان متوسطاً، مع وجود فروق في الممارسة تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين في ثلاثة مجالات هي: الإيثار والتمكين، والتواضع، في حين مجال المحبة لصالح

المعلمات. وفي متغير الخبرة كان الفرق لصالح الفئة العمرية (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي كان لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير المرحلة الدراسية كان لصالح المرحلة الأساسية. وأجرى إبراهيم والمرزوقي (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على نماذج القيادة الخادمة، وإلى معرفة الواجبات الوظيفية للمدير الخادم في المدارس بسلطنة عمان. وتوصلت إلى أن هناك الكثير من الواجبات الوظيفية المتعلقة بالطلبة وأخرى بالمعلمين، وثالثة خاصة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. والتعرف على الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خدام في المدارس بسلطنة عُمان. وتوصلت إلى وجود كثير من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة للطلبة وهيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. أما أهم النماذج للقيادة الخادمة فكشفت الدراسة عن: نموذج جرينليف Greenleaf، ونموذج سبيرز Spears، ونموذج لوب Laub، ونموذج بيج وونج Page & Wong، ونموذج باترسون ، ونموذج Patterson ، ونموذج باربوتوويلر Barbuto and Wheeler، ونموذج ليدن ووين وزاو وهيندرسون Liden, Wayne, Zhao, & Henderson . وأجرت الصالح (٢٠٢٠) دراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة ضمت (٤١) فقرة، بينما بلغت عينة دراسته (٧٩٤) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد خلصت إلى: حصول ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس على استجابة متوسطة، وجاء بعد بناء المجتمع المدرسي في المرتبة الأولى، يليه بعد توفير القيادة وتقدير الآخرين، ثم أتى بعد تنمية الأفراد، وقبل الأخير جاء بعد إظهار الأصالة، وأخيراً بعد مشاركة القيادة. وكان مستوى رضا المعلمين مرتفعاً، وأن هناك علاقة موجبة متوسطة دالة بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة. عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين نحو أبعاد القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية، والتعلم المهني لفريق العمل، تبعاً لحصول المدرسة على التميز الإداري، أو لسنوات الخبرة.

وكان للمقابلة والمالكي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان (العراق) من وجهة نظر المعلمين، واستخدما المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان ومكتب تعليم حداد (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، والبالغ عددهم (٨٨٤) معلماً، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٦٩) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة إيجابية الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.

وأوضحت السيايبي وآخرون (٢٠٢١) في دراستهم التي هدفت 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). وأهم نتائجها: إن 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 بعد (التلاحم الوجداني) بدرجة "متوسطة". وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم في ممارسات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها في تحسين الأداء المدرسي والتعليمي. كانت الدراسة قد اعتمدت على المنهج الوصفي، من خلال توظيف تصميم البحث المسحي Survey Research Design باستخدام الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (١٠٩٤) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكانت لأبي صعلوك، (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحليل درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، وتم استهداف المجالات الآتية: التمكين، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بتطوير المجتمع، والاهتمام بتطوير أداء المعلمين، وعمل الباحث على اتباع النهج الوصفي التحليلي لإعداد البحث، وتكون المجتمع البحثي من كافة المعلمين من الذكور والإناث العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب البالغ عددهم (٢٩٠) معلماً ومعلمة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة في جميع المجالات مجتمعة ومنفصلة.

وأوضح السوايعر (٢٠٢٢) العلاقة الارتباطية الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين، كما بين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا تعزي لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا، والبالغ عددهم (١٧٠٩) معلماً ومعلمة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (٤٥٣) معلماً ومعلمة.

وبين هاشم وغنيم والفواخري (٢٠٢٢) في دراستهم التي هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية، عدة نتائج منها: وجود بعض المشكلات التي

تعاني منها القيادة بالتعليم الثانوي والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحده، والاعتماد على العمل الفردي، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وضعف المشاركة في صنع القرارات من قبل العاملين، هذا بالإضافة إلى وجود النزعة التسلطية لدى بعض المديرين في إدارة شؤون المدرسة. وقد استخدم المنهج الوصفي والاستبانة لملاصتهما لطبيعة دراستهما.

وكشفت عبد الجليل (٢٠٢٢) في دراستها عن وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً. وكذلك وجود علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده؛ التي أجرتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٩٦) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسبوط في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، وأنه توجد علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده. للعاملين.

٢. الدراسات الأجنبية:

أ.رمى ستيفن (Stephen, 2007) من دراسته إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية في تكساس بأمریکا. من خلال مجموعتين من المديرين، رشحت إحداهما كأفضل مديرين لسنة بسبب تفوق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى. وأوضحت الاختبارات الإحصائية بأنه لا يوجد اختلاف كبير في التصورات الشخصية للقيادة الخادمة بين المجموعتين، بينما كان هناك اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين الذكور والإناث؛ وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية. في حين أكد المديرين الذين تمت مقابلتهم وعددهم (١٢) مديراً من الجنسين، على نجاح أسلوب القيادة الخادمة، وحددوا (٦٠) إجراء للقيادة الخادمة، وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس إجمالاً يرون أنفسهم قادة خدم.

ب. وكان لباب (Babb, 2012) دراسة لتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة التنظيمية وإنجازات الطلاب في المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا بأمریکا، وأوضح أن العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لهما تأثير كبير جداً في مستويات أداء الطلبة يفوق تأثير ممارسة القيادة الخادمة في المدارس.

ت. وأجرى جاكسون (Jackson, 2010) دراسة تجريبية للقيادة الاستراتيجية بين قيادات المدارس في المدارس الحضرية، كان هدفها تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية

والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس في ولاية الاباما بأمريكا التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية. وأظهرت نتائج دراسته أنه لا يوجد اختلاف كبير حول مفهوم القيادة الخادمة وأهميته لدى الجنسين من مديري المدارس وفي المدارس الابتدائية والثانوية، كما اتضح أن (٦٨,٩) من العينة لم يصنفوا كقادة خدم، وهذه النسبة هي ضعف النسبة المعتمدة والمصنفة قادة خدم. وأوضح (١٠) من المبحوثين في مقابلة معهم أن أسلوب القيادة الخادمة أسلوب قيادي ناجح؛ وحددوا خمسة موضوعات أساسية للقيادة الخادمة؛ هي: التواضع والقيادة الملهمة وتقديم الخدمة للآخرين وخدمة المجتمع، والإيمان. وأضاف آخرون ثلاثة موضوعات لها هي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المتعلمة ث.وقام غالفي (Ghalavi, & Nastiezaie, 2020) بدراسة كان الغرض منها هو دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مع دور الوسيط للتمكين النفسي. وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها (١٢٩) معلماً، تم اختيارهم بطريقة المعاينة الطبقيّة العشوائية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما أشارت أن هنالك تأثيراً متوسطاً للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من الاستعراض السابق للدراسات السابقة أن هناك تفاوتاً فيما تناولته من موضوعات متصلة بالقيادة الخادمة، حيث ركز بعضها اهتمامه على العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المدارس، مثل دراسة كل من السواعير (٢٠٢٢) في الأردن (مأدبا) ودراسة عبد الجليل (٢٠٢٢) في مصر (أسيوط). يلحظ اختلاف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في مجال اهتمامها. في حين كان اهتمام البعض منها في كشف مستويات ممارسة أسلوب القيادة الخادمة في المدارس كما الحال في دراسة كل من الصالح (٢٠٢٠) في الكويت (المعاهد المهني)، والمقابلة والمالكي (٢٠٢١) في العراق (ميسان) المدارس الثانوية، والسيابية وآخرون (٢٠٢١) في سلطنة عمان. والملاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في مجالها. بينما تباينت الدراسات في عيناتها بين معلمين وبين مديري مدارس، كما اختلفت في متغيراتها للدلالة على الفروق الإحصائية بين الجنس والمؤهل والعرق والأحوال الاجتماعية والاقتصادية. وهنا يمكن القول عن اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي كانت متغيراتها الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، بينما تختلف مع بقية الدراسات ذات المتغيرات المغايرة لما ذكر. وعن مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فقد كانت الاستفادة كبيرة في تحديد مجالها ومتغيراتها وبناء أدواتها، وإثراء إطارها النظري، وتحديد إجراءاتها المنهجية وأساليب المعالجة الإحصائية.

ثامناً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات حول تقييم مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين وتحليلها. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال نوعين من المصادر، وهما:

أ. المصادر الأولية: وهي الاستبانة، أداة الدراسة الرئيسية المعول عليها في جمع البيانات.

ب. المصادر الثانوية: وتمثل الجانب النظري للدراسة ويشمل المراجع والدوريات والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

١. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين من المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (٥٦٧٢) في العام الدراسي (٢٠٢١ / ٢٠٢٢).

٢. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار. حيث تم إرسال (الاستبانة) إلى مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (٥٦٧٢) معلماً ومعلمة عن طريق مديري ومشرفي ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة ظفار، باستخدام التقنية الحديثة (جوجل فورمات) وقد تم استجابة (٤١٥) معلماً ومعلمة ليمثلوا بذلك نسبة ٧,٣% من مجتمع الدراسة هي نسبة مقبولة وصالحة لتحليل بياناتها. يوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (١)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	
١	النوع	ذكر	170	41.0	
		أنثى	245	59.0	
	المجموع			٤١٥	١٠٠,٠٠٠
٣	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنة	81	19.5	
		من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة	200	48.2	
		٢٠ سنة فأكثر	134	32.3	

المجموع		٤١٥	١٠٠,٠٠٠
٤	المؤهل العلمي	بكالوريوس	77.6
		ماجستير	12.8
		دكتوراه	9.6
المجموع		٤١٥	١٠٠,٠٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (١) أن نسبة الإناث بين أفراد العينة كانت هي الأعلى، حيث بلغت ٥٩%، في حين بلغت نسبة الذكور في العينة ٤١%. ويعلل هذا الأمر بارتفاع عدد المدارس التي تديرها الإناث مقارنة بالمدارس التي يديرها الذكور، وهذا مرده إلى أن كل مدارس الحلقة الأولى ذات الصفوف (١-٤) في السلطنة محكورة في إدارتها على الإناث. وبالنسبة لمتغير الخبرة يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة بين أفراد العينة كانت للذين خبرتهم (من ١٠ إلى ٢٠ سنة) وبلغت ٤٨,٢%، في حين كانت أقل نسبة بين أفراد العينة للذين خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) وبلغت ١٩,٥%. ويفسر ذلك بأن نظام الترقية من معلم إلى معلم أول ثم مشرف مادة (بمحافظة) ثم على مستوى السلطنة أو مدير مدرسة، يتطلب سنوات طوال من الخبرة العملية، وهذا ما بينته المعلومات الديموغرافية. وكانت أعلى نسبة من أفراد العينة من حملة بكالوريوس وبلغت ٧٧,٦%، تلاهم حملة الماجستير بنسبة بلغت ١٢,٨%، بينما كانت النسبة الأدنى لحملة الدكتوراه بنسبة بلغت ٩,٦%. ويمكن إرجاع هذا التفاوت في المؤهل العلمي إلى أن من اشتراطات الترقية لمدير مدرسة، الحصول على مؤهل إدارة تربوية، سواء للبكالوريوس أو دبلوم بعد الجامع أو غيرهما، ويتبين من خلال تحليل السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة أنها مؤهلة وتمتلك القدرة للإجابة على فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على عملية التحليل.

١. متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل: النوع، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

٢. المتغير التابع: مستوى ممارسة أسلوب القيادة الخادمة وفقاً للأبعاد الآتية: الإيثار، التمكين، اظهار الأوصال، وتطوير المجتمع المدرسي وبنائه.

٢. أداة الدراسة (الاستبانة):

من أجل تحقيق أهداف الدراسة صممت أداة الدراسة، وهي استبانة لدراسة مستوى ممارسة أسلوب

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار. وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات الآتية:

أ. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

تم جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الغاية، وتم تطوير الاستبانة بالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كدراسة (التميمي، ٢٠١٦) باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول الآتي التعبيرات اللفظية لمستويات الموافقة، والتقدير الكمية التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (٢)

يوضح مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية والمستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

المقياس	التقدير الكمي	الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
موافق بشدة	٥	مرتفعة جداً	٤,٢ فأعلى
موافق	٤	مرتفعة	من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢)
محايد	٣	متوسطة	من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤)
لا أوافق	٢	منخفضة	من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦)
لا أوافق بشدة	١	منخفضة جداً	من (١) إلى أقل من (١,٨)

تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول (٢) في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة.
أ. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

١. صدق أداة الدراسة:

تعد أداة الدراسة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه وليس أي شيء آخر أو بديلاً عنه، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو الآتي:
• الصدق الظاهري:

تم التحقق من أن مظهر الأداة يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه من خلال عرضها بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة، وبيّن الملحق (٣) كشفاً بأسماء المحكمين. وقد طلب من كل محكم إبداء الرأي بخصوص مدى وضوح الصياغة، ومدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية، ومدى انتماء كل عبارة لمحورها، وملاءمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات قياسه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات، وقد تركزت ملاحظات المحكمين في تعديل الصياغة لبعض الفقرات، والحذف والدمج لعبارات أخرى، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (١).
• صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال عينة استطلاعية مؤلفة من (٢٠) استبانة، وذلك

بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. وتبين الملاحق (٤) ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأبعاد (الايثار -التمكين-إظهار الأصالة - تطوير المجتمع المدرسي وبنائه) والدرجة الكلية للمحاور كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات جميع محاور الدراسة وأبعادها. والملاحق (٢ - ٣ - ٤) توضح ذلك.

٢. ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات **Reliability** باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا
١	الايثار	٦	0.841
٢	التمكين	٧	0.873
٣	إظهار الأصالة	٧	0.922
٤	تطوير وبناء المجتمع المدرسي	٧	0.913
٥	القيادة الخادمة	٢٧	0.969

ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات مقبولة، حيث تراوحت قيم ألفا بين (٠,٩٢٢) في حدها الأعلى و (0.841) في حدها الأدنى، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.969)، وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وإمكانية ثبات النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة.

٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام فريق البحث باستخدام برنامج **SPSS V. 26** وقد تم

استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

ب. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة،

وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.

ت. اختبار "ت": لتحديد الفروق في استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، ويتم استخدامه في حالة تحديد

الفروق بين عينتين مستقلتين.

ث. اختبار ONE WAY ANOVA: لتحديد الفروق في استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، ويتم استخدامه في حالة تحديد الفروق بين أكثر من عینتين مستقلتين.

تاسعاً: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، على النحو الآتي:

أ. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول على ما يأتي: ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية على مستوى الفقرة ومستوى كل بعد على حدة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

١. الأيثار:

الجدول رقم (٤)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإيثار

م	فقرات محور الإيثار	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
١	تقوم القيادة الخادمة على أساس خدمة المعلمين ودعمهم.	3.77	0.99	6	مرتفعة
٢	يوظف مديري المدرسة مهارات القيادة الخادمة في تعزيز قدراتي التدريسية.	4.03	0.79	2	مرتفعة
٣	يعد التعامل الحسن مع المعلمين والطلبة خير مؤشر على خدمتهم.	3.95	0.92	3	مرتفعة
٤	تعد خدمة المعلمين والطلبة لدى القائد مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	3.94	0.93	4	مرتفعة
٥	يؤدي القائد بعض الأعمال التطوعية من غير مقابل.	4.07	0.88	1	مرتفعة
٦	يحرص مدير المدرسة على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه.	3.78	1.00	5	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	3.93	0.69		مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الموافقة على الإيثار بشكل عام قد بلغ (3.93) بانحراف معياري قدره (0.69)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذه الدراسة إلى أن متغير الإيثار قد جاء بمستوى ممارسة مرتفعة. وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وقد أشارت هذه العبارة إلى أنه "يؤدي القائد بعض الأعمال التطوعية من غير مقابل". وتتفق هذه العبارة مع خصائص القيادة الخادمة، حيث أن على القائد الخدم مساعدة الآخرين كلما كان ذلك ممكناً. وتوضح نتائج الجدول كذلك أن أدنى عبارة قد جاءت في المرتبة الأخيرة

العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي أشارت إلى أنه " تقوم القيادة الخادمة على أساس خدمة المعلمين ودعمهم؛ على الرغم أن مدلول هذه العبارة كمبدأ من مبادئ القيادة الخادمة وهو تقديم الخدمة للآخرين، وفق نموذج جرينليف. وتعليل ذلك أن بعض من مديري المدارس الحكومية في ظفار ينخفض لديهم مستوى ممارسة القيادة الخادمة في وحداتهم المدرسية عن بقية مديري المدارس وإن كانت واقعة ضمن المستوى المرتفع من الممارسة. ويعزو الباحثون هذا الارتفاع في مستويات بعد الإيثار إلى احتمالية أن القائد الخادم يقوم على خدمة المعلمين ودعمهم بتوظيف مهارات القيادة الخادمة في تعزيز قدرات المعلمين التدريسية والتعليمية، والتعامل الحسن مع المعلمين والطلبة على حد سواء، وهو ما يدل على مؤشر الخدمة الجيدة، وهذه النتيجة التي تم التوصل إليها تتفق مع ما توصل إليه عبد الجليل (٢٠٢٢) في دراسته في مصر (أسيوط)، وإبراهيم والمرزوقي (٢٠٢٠) بسلطنة عمان، اللتين أشارتا إلى أن بعد الإيثار جاء بمستوى مرتفع؛ فيما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (هاشم وآخرون، ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن بعد الإيثار جاء بمستوى ممارسة منخفضة وإن القيادة المدرسية لديها نزعة تسلطية.

٢. التمكين:

الجدول رقم (٥)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتمكين

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
١	تمكين المعلمين من القيام بوظائف ومهام قيادية في المدرسة.	4.04	0.88	١	مرتفعة
٢	يوظف المدير مهاراته في تحسين فرص التدريب للمعلمين تطوعياً.	4.02	0.87	٢	مرتفعة
٣	يبادر القائد بمساعدة المعلمين على مواجهة الصعوبات المهنية.	3.83	0.95	٦	مرتفعة
٤	يوفر القائد الفرص للمعلمين لتطوير إمكاناتهم.	3.92	0.93	٥	مرتفعة
٥	يفوض القائد المعلمين بعض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	3.74	0.91	٧	مرتفعة
٦	يشعر القائد المعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل المدرسي.	3.95	0.91	٤	مرتفعة
٧	يعزز القائد قدرات العاملين من خلال تطوير مهاراتهم.	4.00	0.86	٣	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	3.93	0.71		مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة عن بعد التمكين بشكل عام قد بلغ (٣,٩٣) بانحراف معياري قدره (٠,٧١)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذا الدراسة إلى أن التمكين قد جاءت بمستوى ممارسة وأهمية مرتفعة أيضاً، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، تنص على " تمكين المعلمين من القيام بوظائف ومهام قيادية في المدرسة ". أما أدنى عبارات الجدول ممارسة وأهمية في ذات المستوى العام المرتفع فكانت العبارة رقم (٥) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، والتي أشارت إلى " يفوض القائد المعلمين بعض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل".

ويلاحظ أن جميع العبارات هنا مرتفعة وذلك لأنها تتفق مع الصفات الإدارية لخصائص القيادة الخادمة، فالقائد الخادم هو الذي يقوم بتوزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، وأيضاً نلاحظ أن هذه العبارات تتفق مع البعد الرئيس في نموذج جرينليف وهو المشاركة بقوة في صنع القرار وهو قائم على التفويض والتمكين. ويلاحظ أن هذه النتيجة تتشابه مع نتيجة دراسة كل من أبو صلوك (٢٠٢١) في مصر (النقب)، في حين تختلف مع دراسة المعشر والشريفي (٣٠١٧) في عمان.

٣. إظهار الاصاله:

الجدول رقم (٦)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإظهار الاصاله

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
١	يتصف القائد بالإصاف وعدم التحيز.	3.93	0.87	١	مرتفعة
٢	يحرص المدير على كسب ثقة المعلمين مما يعزز الأداء الأكاديمي لهم.	3.93	0.88	٢	مرتفعة
٣	يلتزم المدير بالأخلاقيات المهنية في التعامل مع المعلمين.	3.80	1.08	٦	مرتفعة
٤	يتابع المدير آخر المستجدات المرتبطة بالتنوير التربوي.	3.81	0.96	٥	مرتفعة
٥	يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة لمعلميه وطلابه.	3.83	0.91	٤	مرتفعة

٦	تتطابق أقوال القائد في المدرسة مع أفعاله.	3.76	1.01	٧	مرتفعة
٧	يسعى القائد في عمله لتحقيق النفع للآخرين ودفع الضرر عنهم.	3.92	0.92	٣	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	3.86	0.80		مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على اظهار الاصاله قد بلغ (٣,٨٦) بانحراف معياري قدره (٠,٨٠)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذه الدراسة إلى أن اظهار الاصاله قد جاءت بمستوى ممارسة مرتفعة. وأن أعلى عبارة كانت العبارة رقم (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وتنص على " يتصف القائد بالإنصاف وعدم التحيز ". وتتفق هذه النتيجة في الارتفاع مع العدل الذي هو من مبادئ القيادة الخادمة. أما أدنى عبارة فقد جاءت العبارة رقم (٦) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، والتي أشارت إلى " تتطابق أقوال القائد في المدرسة مع أفعاله ". وتتفق هذه العبارة مع صفات القائد الخادم، فيجب على القائد لكي يكون قائدا خادما بأن تتوافق أقواله مع أفعاله، فالمرؤوسون لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم. ويلاحظ اختلاف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعشر والشريفي (٢٠١٧) في عمان، بينما تتشابه مع نتيجة دراسة الصالح (٢٠٢٠) في الكويت.

٤. تطوير المجتمع المدرسي وبنائه:

الجدول رقم (٧)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتطوير المجتمع المدرسي وبنائه

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
١	يهيئ القائد بيئة مناسبة للتعليم المستمر.	3.77	0.98	٥	مرتفعة
٢	يحافظ المدير على وجود علاقات إيجابية تربطه بالآخرين.	3.90	0.90	٤	مرتفعة
٣	يتقن القائد كيفية التعامل البناء مع الآخرين.	4.01	0.83	١	مرتفعة
٤	يعمل القائد على نحو فعال مع فريق العمل.	3.99	0.83	٣	مرتفعة
٥	يشجع القائد روح العمل الجماعي.	4.00	0.86	٢	مرتفعة
٦	يوظف القائد قدراته في جعل بيئة المدرسة بيئة ممتعة للتعليم.	3.76	1.15	٧	مرتفعة

مرتفعة	٦	1.08	3.76	يوظف القائد إمكانات المدرسة البشرية والمادية في تلبية احتياجات الطلبة والمعلمين.	٧
مرتفعة		0.75	3.88	المتوسط العام للمحور	

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على تطوير المجتمع المدرسي وبنائه قد بلغ (٣,٨٨) بانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذه الدراسة إلى أن تطوير المجتمع المدرسي وبنائه قد جاءت بمستوى ممارسة مرتفعة. وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، وقد أشارت هذه العبارة إلى " يتقن القائد كيفية التعامل البناء مع الآخرين ". وتتفق هذه العبارة مع مبدأ القيادة الخادمة وهو مبدأ التعاون الجيد مع المجتمع. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، والتي أشارت إلى "يوظف القائد قدراته في جعل بيئة المدرسة بيئة ممتعة للتعلم". يُرجع الباحثون الارتفاع في مستوى بعد تطوير المجتمع المدرسي وبنائه إلى احتمالية أن القيادة المدرسية الخادمة تعمل على خلق بيئة مناسبة للتعليم المستمر من خلال المحافظة على وجود علاقات إيجابية بين القيادة والمعلمين والعاملين في المدرسة حيث يتبع القائد أسلوب التعامل الخلاق والبناء مع المعلمين والعاملين في المدرسة والعمل معهم لبناء وتطوير المدرسة وتميزها بشكل فعال وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة السيابية وآخرون (٢٠١٦) والتي جاء فيها بعد تطوير المجتمع المدرسي بدرجة كبيرة.

أ. نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة تفعيل مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

١. الفروق وفق متغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار "ت" للتعرف على الفروق والاختلافات الإحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث) ويوضح جدول رقم (٩) نتائج تحليل اختبار "ت".

جدول رقم (٨)

يوضح نتائج اختبار (ت) للنوع ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

الاحتمال Sig. (p value)	متوسط العينة		درجات الحرية df	قيمة "ت" المحسوبة	المتغيرات
	أنثى	ذكر			
٠,٠٣٠	٣,٨٣٧٠	٣,٩٨٦٩	٤١٣	٢,١٧٦	القيادة الخادمة

يوضح جدول رقم (٨) أن قيم p value للقيادة الخادمة؛ تساوي ٠,٠٣٠، وهي أصغر من ٠,٠٥، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تبعاً لمتغير النوع؛ وهي لصالح الذكور. وتعلل هذه النتيجة بأن مديري المدارس الذكور لديهم فرصة أكبر في حضور الدورات التدريبية والاطلاع على المستجدات في مجال القيادة الخادمة، نظراً لأن غالبية هذه الدورات تعقد في مسقط التي تبعد محافظة ظفار ١١٠٠ كيلو متر، بينما المديرات يستصعبن السفر، فضلاً عن ارتباطاتهن الأسرية. ويلاحظ أن هذه النتيجة تتشابه مع نتيجة دراسة كل من ستيفن (Stephen, 2007) في تكساس بأمريكا، ودراسة المعشر والشريفي (٢٠١٧).

١. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار "ONE WAY ANOVA" للتعرف على الفروق والاختلافات الإحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يتضح من الجدول رقم (١١).

جدول رقم (٩)

يبين نتائج اختبار ANOVA حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	Sig.
القيادة الخادمة	بين المجموعات	1.144	2	.572	1.191	0.305
	داخل المجموعات	197.870	412	.480		
	الإجمالي	199.014	414			

يوضح جدول رقم (٩) أن قيم p value للقيادة الخادمة؛ تساوي ٠,٣٠٥، وهي أكبر من ٠,٠٥، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وفق متغير المؤهل العلمي. وتفسير ذلك أن جميع أفراد العينة متفقون على أهمية القيادة الخادمة في إدارة المدرسة بصرف النظر عن مؤهلات العينة المتفاوتة كما أوضحها الجدول رقم (١). وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السيابية وآخرون (٢٠٢١) في سلطنة عمان، بينما تختلف مع نتيجة دراسة السواعير (٢٠٢٢) في عمان.

٢. الفروق وفق ما متغير سنوات الخبرة:

لإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار "ONE WAY ANOVA" للتعرف على الفروق والاختلافات الإحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويوضح جدول رقم (١٢) نتائج تحليل اختبار "ANOVA".

جدول رقم (١٠)

يوضح نتائج اختبار ANOVA حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

Sig.	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.332	1.104	.531	2	1.061	بين المجموعات	القيادة الخادمة
		.480	412	197.953	داخل المجموعات	
			414	199.014	الإجمالي	

يوضح جدول رقم (١٠) بالنسبة للقيادة الخادمة؛ كانت قيمة p value تساوي ٠,٣٣٢، وهي أكبر من ٠,٠٥، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار ومتغير سنوات الخبرة. ويمكن تحليل هذه النتيجة بأن متغير الخبرة لدى عينة الدراسة لم يكن له تأثير في استجاباتها تجاه مستوى ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس، أي أن العينة بغض النظر عن خبراتهم المختلفة متفقة في تلك الأهمية ومستوى الممارسة للقيادة الخادمة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.

عاشراً: نتائج الدراسة وتوصياتها

أ.نتائج الدراسة:

١. جاء بعد الايثار من القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؛ بمستوى ممارسة مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي البالغ (٣,٩٣).
٢. جاء بعد التمكين من القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؛ بمستوى ممارسة مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي البالغ (٣,٩٣).
٣. جاء بعد التطوير وبناء المجتمع المدرسي من القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؛ بمستوى ممارسة مرتفعة وفق المتوسط الحسابي البالغ (٣,٨٨).
٤. جاء بعد الأصالة من القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؛ بمستوى ممارسة مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي البالغ (٣,٨٦).
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تبعاً لمتغير النوع؛ وهي لصالح الذكور تبعاً للمتوسطات الحسابية للذكور والإناث على التوالي (٣,٩٨٦٩ - ٣,٨٣٧٠).
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار تبعاً للمتغيرين المؤهل العلمي والسنوات الخبرة.

أ.توصيات الدراسة:

- على الرغم من أن درجة تفعيل القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار مرتفعة جداً، إلا أنه تم التوصل إلى بعض التوصيات التي تسهم في الارتقاء بمستوى القيادة .
ومن خلال ما تقدم تكمن توصيات الدراسة في أهمية اتخاذ الإجراءات الآتية:
١. العناية بتفعيل الأنماط القيادية الحديثة؛ لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية والقوى المساندة؛ للارتقاء بالتميز المدرسي.
 ٢. الاستفادة من الثقافة الحديثة في العمليات الإدارية حيث تسهم في خفض الأعباء الإدارية، وأيضاً في العمليات التعليمية التي من خلالها تسهم في تحقيق التميز المدرسي.
 ٣. الاستفادة من المؤتمرات والندوات في رفع وعي الإدارات والهيئات التدريسية بمستجدات الاتجاهات الإدارية والتعليمية الحديثة وربطها بالثقافة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم، حسام الدين السيد؛ الشهومي، سعيد بن راشد (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، المجلد الرابع، العدد ١.
٢. إبراهيم، حسام الدين السيد والمرزوقي، أحمد بن سعيد (٢٠٢٠)، أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد ٥، العدد ١٦.
٣. أبو صلوك، خميس محمد (٢٠٢١)، درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين: دراسة تطبيقية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٢٩.
٤. البردان، محمد فوزي أمين (٢٠٢١)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، معهد الإدارة العامة، س ٦١، ع ٤.
٥. البوابة الإعلامية، سلطنة عمان، ٢٠٢٢. <https://www.omaninfo.om>
٦. البوابة التعليمية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان (٢٠٢٢). <https://home.moe.gov.om>
٧. أحمد، أريج (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة التربوية بكلية التربية: جامعة الشرق الأوسط: عمان.
٨. حجازي، سامح سعيد (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد ٢٢، العدد ٢.
٩. حسان، حسن؛ العجمي، محمد (٢٠١٥). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٠. السواعير، تغريد محمود محمد (٢٠٢٢)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١١. السيابية، نعيمة خلفان؛ المهدي، ياسر الهنداوي؛ الفهدي، راشد سليمان (٢٠٢١)، واقع ممارسة القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مج ١٨، ع ٧٠٤، جامعة بغداد - مركز البحوث التربوية والنفسية. العراق.
١٢. شيخ السوق، سمر (٢٠١٦)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
١٣. الصالح، أمل عبد الوهاب (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإسكندرية، مج ٣٠، ع ٤٤، ج ١.
١٤. عبد الجليل، أماني موسى (٢٠٢٢)، العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد ٣ المجلد ٢.
١٥. العبرية، نعيمة بنت سيف بنت زاهر (٢٠١٧)، علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٦. العبيدي، عصام عليوي صاحب (٢٠١٩)، النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم "أقسام بابل"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث.
١٧. عسيري، حسن (٢٠١٩)، دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة.
١٨. الشرماني، علي زيدان فنجان؛ الصيمري، أكرم سامي فايز؛ العرباوي، مننظر جاسم محمد (٢٠٢٠)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية، جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ٣٥، ص ص ١٧٦-١٩٦.

- ١٩.المقابلة، منصور أحمد حسين؛ المالكي، عبد الهادي بن عبد الرحيم (٢٠٢١). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، العدد ٩.
- ٢٠.هاشم، سمر محمد محمد؛ غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز؛ الفواخري، محمد الضغير منصور (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مج ١، ع ٤١٤، ص ص ٢٦٩-٣٢٦.
- ٢١.عبد الجليل، أماني موسى (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية بالتعاون مع مركز نبذة للبحث والإبداع التابع لكلية نبتة الجامعية، الخرطوم، السودان مج ٣، ع ٢٤. ص ص ٩٥-١٢٨.
- ٢٢.محمد، فتحي (٢٠١٢). الإدارة المدرسية. القاهرة: الدار العالمية لمنشر والتوزيع.
- ٢٣.المعشر، فاتن سعيد؛ الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١٧). مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الأول.
- ٢٤.النجار، ميرفت (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ali M, Zhang I, Shah S. J, Khan S, & Shah A. M. (2019), Impact of humble Leadership on project success: the Mediating Rol of Psychological Empowerment and Innovative Work Behaviar. Leadership & Organization Development Journal,41. (3).
2. Bakar H A & Omillion H L, (2019), the Mediating Rol of relative communicative behavior on the relationship between ethical Leadership and Organizational identification Leadership & Organization Development Journal, 41. 3.
3. Ding H, Enhai Y, Xixi Ch, Yanbin L and Kashif A. (2020), Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting, Front. Psychol., Organizational
4. Groen, M. (2018). The Jossey-Bass reader on educational leadership. CA: Jossey-Bass, Wiley, USA.
5. Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team, integration and middle managers' responses. Administrative Science Quarterly, 59 (1).
6. Owens, B. P. Johnson, M. D. Mitchell, T. R. (2013), Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. Organization Science, 24(5), 1517–1538.
7. Savage G, Tony S, Jonathon H, Bart D, Hannes L & Bart D. (2017), Living up to safety values in health care: The effect of leader behavioral integrity on occupational safety, Journal of Occupational Health Psychology. 18(4):395-405
8. Nastiezaie, N., & Ghalavi, Z. (2020), Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. Eurasian Journal of Educational Research, 20(89).

9. Spears, L (1996): "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", **Leadership & Organization Development Journal** 17 (7): 33–35, [Online: www.emerald.com].
10. Starratt, R. (2004). Ethical leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
11. Stephen, M. J.(2007). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. DAI-A 68/03.
12. Greenleaf, R.K. (1976). The institution as servant. Indianapolis: The Robert
13. K. Greenleaf Center.
14. Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
15. Jackson, H. C. (2010). An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district. DAI-A 71/12 .
16. Babb, C. A. (2012). An analysis of the relationship between organizational servant leadership and student achievement in middle level schools. DAI-A 73/10(E) .
17. Covey, S. R. (2006). "Servant leadership: Use your voice to serve others".