

**درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب
الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model)**
**The availability degree of servant leadership dimensions for
school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the
Sultanate of Oman in the light of the Spears Model**

إعداد

د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم

Dr. Hossam El Din El Sayed Mohamed Ibrahim

أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان

وليد بن فايل بن راشد العريمي

Waleed bin Fayal bin Rashid Al Uraimi

لجنة البحوث والدراسات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب

الشرقية -وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

Doi: 10.33850/ejev.2022.212324

قبول النشر: ٢٠٢١/١١/٨

استلام البحث: ٢٧/١٠/٢٠٢١

ابراهيم ، حسام الدين السيد محمد و العريمي، وليد بن فايل بن راشد (٢٠٢٢).
درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة
عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model). ٦ (٢١) ، يناير ، المجلة العربية
للتربية النوعية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب ، مصر، ٥٩ – ٩٢.

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model)

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٨) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة وهي: الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور المستقبلي ، والبصيرة ، والإدارة والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - مديري المدارس - نموذج سبيرز - سلطنة عُمان .

Abstract:

The present study aimed to identify The availability degree of servant leadership dimensions for school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Spears Model , study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (158) teachers. The results of the study reached that The availability degree of servant leadership dimensions for school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Spears Mode was came generally high degree ; They also came high degree in all Fields Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the growth of people and Community Building; Results also showed that there were no significant differences at $(\alpha \leq 0.05)$ in the study variables which are sex , years of experience, and job title , However, these differences

were found in the scientific qualification variable and in favor of the bachelor's holders.

Keywords: servant leadership - school principals- Spears Model - Sultanate of Oman.

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية محوراً رئيساً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس نظراً لما تقوم به من مهام ومسؤوليات وأدوار متعددة ، حيث إنها مسئولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية، وتوفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير مُتطلباتها، وتدعيم الشراكات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومُنظمات ووكالات.

وتعتمد فلسفة القيادة الخادمة على المبادرة في تقديم الخدمات المتنوعة لجميع العاملين بالمدرسة مع التمسك بقيم العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية، وتلبية حاجات المعلمين المتنوعة، والوفاء بمتطلباتهم المختلفة، والتركيز على اهتماماتهم وتطلعاتهم وآمالهم المهنية، وتدعيم الثقة معهم وبينهم، وتنمية سلوك المواطننة التنظيمية لديهم، والاهتمام بالجوانب الإدراكية والعاطفية للعاملين.

(Saleem, Zhang, Gopinath & Adeel,2020, 2- 3)

إن القيادة الخادمة لها أهمية كبيرة لدى المعلمين في المدارس حيث تخفف الضغوط المهنية لديهم ويجعلهم يشعرون بالراحة وعدم الشعور بالإجهاد والاستقرار والأمان، وحل المشكلات، والشعور بالصحة البدنية، ونمو قدراتهم ومهاراتهم المهنية، وإدارة الصراعات فيما بينهم بطرائق فعالة، وتدعيم العلاقات بين العاملين في المدرسة ، و تحقيق مستويات عالية من الشعور بالرضا الوظيفي، وارتباط المعلمين بوظائفهم، وعدم الشعور بالاحترق الوظيفي، والقضاء على مشاعر القلق والإحباط والكآبة، والأمراض الصحية، والشفاء العاطفي للمعلمين والتغلب على آلامهم النفسية ومشارعرهم المجروحة، والاحساس بالانتماء إلى المجموعة. (Dooley,Alizadeh, Qiu&Wu,2020, 2- 3)

ويعتبر العالم جرينليف Greenleaf هو الأب الروحي للقيادة الخادمة، وأول من حدد سماتها وخصائصها، حيث أشار إلى أن القائد الخادم يتسم بمجموعة من الخصائص مثل: الاستماع ، والبصيرة، والخدمة، والقدرة ، والتأثير الفعال، وترتيب الأولويات، والقبول والتوافق، وتأسيس القيم، والرؤية المستقبلية، والحكمة، والثقة. (Saleem, Zhang,

Gopinath & Adeel,2020, 3- 4)

وبعد جرينليف قام كثير من الباحثين بوضع نماذج متعددة للقيادة الخادمة، حيث قام سبيرز Spears عام ١٩٩٥م بوضع نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن عشر سمات هي:

الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور المستقبلي ، والبصيرة ، والإدارة والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع. كما قام لوب Laub عام ١٩٩٩م بوضع نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: تقدير الآخرين ، وتنمية الأفراد ، وبناء المجتمع ، وإظهار الأصالة ، وتوفير القيادة ، والمشاركة في القيادة؛ وفي عام ٢٠٠٥م قام كل من دينس وبوکارنا Dennis, & Pocarnea بطرح نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: التمكين ، والثقة ، والتواضع ، والمحبة ، والرؤية ، وإيجاد قيمة للمجتمع ، والتصرف بأخلاق؛ وقدم باربوتو وويلر نموذجاً تضمن خمسة أبعاد هي: الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة والتخطيط، والإشراف. Rachmawati (&Lantu,2014,390)

وقام ليدن ووين وزاو وهيندرسون Liden, Wayne, Zhao, & Henderson عام ٢٠٠٨م بوضع نموذج للقيادة الخادمة تضمن سبع أبعاد هي: المعالجة العاطفية ، ومساعدة العاملين على النمو والنجاح ، ووضع الآخرين في المقدمة ، وإيجاد قيمة للمجتمع Value ، والمهارات التصورية ، والتصرف بأخلاق، كما وضع سندجايا وساروس وسانتورا Sendjaya, Sarros and Santora عام ٢٠٠٨م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد هي: التطوع ، والأصالة ، والعلاقات الوثيقة ، والأخلاق المسؤولة ، والروحانية المتسامية ، وتحويل التأثير والنفوذ ، والتبعية الطوعية. وفي عام ٢٠١١م وضع فان ديريندونك وهيرين Van Dierendonck and Heeren نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ثمانية أبعاد هي: التمكين ، والمحاسبة ، والعودة ، والتواضع ، والأصالة ، والشجاعة ، والقبول بين الأفراد ، والإشراف. (Thurston,2020,24)

ووضع أوليسيا وناموسونج وإيرافو Olesia, Namusonge& Iravo عام ٢٠١٤م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي: التواضع، وتوجيه الخدمة، والرؤية، وتمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور. (Olesia, Namusonge& Iravo,2014,76-78)، كما طرح جيجليوتي ودوير Gigliotti & Dwyer في عام ٢٠١٦م نموذجاً تضمن أربعة أبعاد للقيادة الخادمة، الأول إظهار التواضع ، والثاني بناء المجتمع ، والثالث إظهار الشجاعة، والرابع يكون نموذجاً للأصالة والنزاهة والأمانة. (Tanno&Banner,2018,5)

ويعتبر نموذج سبيرز Spears من أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة، وذلك لأنه انطلق من نموذج جرينليف مؤسس القيادة الخادمة، فضلاً عن أنه قام بوضع نموده عام ١٩٩٤م، وتطويره في أعوام ٢٠٠٢م، ٢٠٠٤م، ٢٠٠٥م، ٢٠١٠م، ٢٠١٨م، ٢٠١٩م.

(Spears,1994; Spears 2002; Spears 2004; Spears 2005; Spears 2010A; 2018; 2019)

وتناول البعد الأول من نموذج سبيرز الاستماع Listening حيث يستمع القائد الخادم للعاملين بعناية واهتمام، ويوظف ما يسمعه من حقائق ومعلومات دقيقة في صنع واتخاذ القرارات، ولديه القدرة على تحديد هوية وطبيعة وشخصية العاملين (Spears,1994). وركز سبيرز في بعده الثاني لنموذجه على التعاطف Empathy حيث يحترم القائد الخادم أفكار وآراء العاملين ووجهات نظرهم المختلفة والمتنوعة، ويقدر مشاعرهم الخاصة، ويشاركهم بفعالية في حل المشكلات ومواجهة المخاطر في بيئة العمل، ويدعم الثقة بينه وبين العاملين.(Spears,2002)

واهتم سبيرز في بعده الثالث لنموذجه بالمعالجة والشفاء Healing حيث يمتلك القائد الخادم قدرة على التعامل بموضوعية وشفافية مع نفسه والآخرين، ويساعد العاملين في التغلب على آلامهم العاطفية ومشكلاتهم النفسية، ويعمل على رفع روحهم المعنوية للعاملين بصورة مستمرة (Spears,2004). وتضمن البعد الرابع لنموذج سبيرز الوعي Awareness حيث يدرك القائد الخادم ويعي بعمق كافة القضايا المؤسسية، ويطور هذا الوعي من خلال التأمل الذاتي والانفتاح المستمر على العاملين، ويفسح المجال أمام العاملين لعرض الأحداث بصورة شاملة ومتكاملة.(Spears,2005)

أما البعد الخامس لنموذج سبيرز فاشتمل على الإقناع Persuasion حيث يمتلك القائد الخادم قدرة متميزة على الإقناع عند صنع واتخاذ القرارات المدروسة بدلاً من الاعتماد على السلطة والنفوذ، ويعمل على بناء الإجماع بين العاملين في اتخاذ القرارات والالتزام بنتائجها طواعية دون الإكراه أو الانصياع (Spears,2010A). واهتم سبيرز بالرؤية والتصور المستقبلي Conceptualization في بعده السادس لنموذجه، حيث لدى القائد الخادم أحلام وتطلعات وأمال عظيمة لمستقبل المؤسسة، ويشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في وضع رؤية المؤسسة ورسالتها أهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ولديه القدرة على توقع مشكلات المؤسسة في المستقبل ووضع حلول فعالة لها. (Spears,2018)

وتضمن البعد السابع لنموذج سبيرز البصيرة Foresight حيث يتوقع القائد الخادم النتيجة المحتملة للمواقف والأحداث في المؤسسة، ويوظف بفعالية تجاربه وخبراته السابقة في التعامل مع القضايا الجديدة، ويعتمد على التأمل والتفكير العقلاني في التعامل مع القضايا المعقدة (Spears,2010B)، في حين تناول سبيرز في بعده الثامن لنموذجه الإدارة والإشراف Stewardship، حيث يعتمد القائد الخادم في إشرافه على تقديم الدعم والتغذية الراجعة لكافة العاملين في المؤسسة، ويؤمن بأهمية تحقيق رفاهيتهم المهنية، ويقدم المصالح والمنافع العامة على المصالح الفردية، ويكون وسط العاملين باستمرار في كافة الأحداث والمواقف.(Spears,2010B)

وتناول سبيرز في بعده التاسع من نموذج الالتزام بنمو الأفراد Commitment to the growth of people حيث يلتزم القائد الخادم بالنمو الفردي والجماعي للعاملين بالمدرسة، ويؤمن بقيمهم الذاتية وتوجهاتهم الشخصية، ويوفر كافة الموارد البشرية والمادية لجعل المدرسة مجتمعات تعلم مهنية فعالة (Spears, 2019)، أما البعد الأخير لنموذج سبيرز فكان بناء المجتمع Community Building، حيث يسعى القائد الخادم إلى تنمية المجتمع المحلي من خلال برامج ومشروعات تطوعية، ويهتم بحل مشكلاته الحقيقية، ويوظف إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية في دعم المؤسسة. (Spears, 2018)

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عددا من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة وذلك مثل: يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، ويشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعة أثرها، ويرشح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية، وينمي ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة، ويعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي لهم.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:
أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة جاء عالياً بصورة إجمالية، وعالياً جداً في بعد المساندة، وعالياً في أبعاد التمكين، والمساءلة والشجاعة، والتواضع، وتقديم الخدمة، وجاء متوسطاً في بعد الثقة، بينما جاء منخفضاً في بعد التسامح، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات والخبرة، بينما وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

وتوصلت نتائج دراسة الزعتري (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة الخليل جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في جميع الأبعاد وهي: التمكين، والإيثار، والمحبة، والتواضع، والتنظيم الإداري، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات والخبرة.

وكشفت نتائج دراسة أبو الغنم (٢٠١٩) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا بالمملكة الأردنية الهاشمية جاءت متوسطة بصورة إجمالية، وعالية في بعد المحبة، ومتوسطة في أبعاد الإيثار والتواضع والتمكين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وبينت نتائج دراسة محمد وآخرين (٢٠١٩) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة بصورة إجمالية، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة عالية، في حين جاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة وهي: المهارات المفاهيمية، والإيثار، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والتمكين، والالتزام بخدمة المجتمع، والالتزام بالمرؤوسين أولاً، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

وأوضحت نتائج دراسة العبرية (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة بصورة إجمالية، ومرتفعة في ممارسات اعتبار خدمة العاملين مسؤولية إنسانية، وتشجيع العاملين على التعاون لتقديم أفضل الخدمات، وغرس القيم الإيجابية لديهم، والتعامل معهم بمصادقية، ومراعاة ظروفهم الخاصة، والاستماع إليهم باهتمام، واحترام آراءهم وتقديرها، وتفويض بعض الصلاحيات لهم وفق قدراتهم، والمبادرة بتقديم الخدمات المجتمعية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج دراسة السيابية (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بصورة إجمالية، كما جاءت كبيرة في أبعاد وهي: الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والالتزام بتطوير المجتمع، بينما جاءت بدرجة متوسطة في مجال التلاحم الوجداني. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من عشر سنوات، بينما لم تظهر هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي.

وأبرزت نتائج دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بني سويف بمصر للقيادة الخادمة جاء بدرجة

عالية بصورة إجمالية، وعالية في ممارسات تشجيع المعلمين على مواصلة التنمية المهنية، وتلبية احتياجاتهم المتنوعة، وتعزيز قيمهم الإيجابية، بينما جاءت متوسطة في ممارسات تقديم اهتمامات الآخرين على اهتماماته، ومراعاة الحالة النفسية للمعلمين في التكاليف اليومية، وتفويض الصلاحيات لهم، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

بينت نتائج دراسة بولاتكان (Polatcan, 2020) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة شيشلي Şişli التعليمية بمدينة اسطنبول Istanbul بتركيا جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد الثقة بين العاملين، وعدم إحساسهم بالاغتراب الوظيفي، والتواصل الفعال، والتعاون، والإيثار، وتحقيق الأهداف المشتركة، والتنمية المهنية للمعلمين، والتعاطف معهم، والتفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتلبية الاحتياجات، والمشاركة في عمليات صنع القرار، والتحفيز المستمر.

وخلصت نتائج دراسة دولي وآخرين (Dooley et.al., 2020) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المناطق الجنوبية بالصين جاءت متوسطة بصورة إجمالية، ومتوسطة في ممارسات تخفيف الضغوط المهنية على المعلمين، والعمل على عدم شعورهم بالإجهاد في العمل، والإحساس بمشكلاتهم والعمل على حلها، والتعامل معهم بلطف، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة، وتشجيعهم وزيادة دافعيتهم نحو الأداء المتميز، ودعم العمل التعاوني بينهم، والتركيز على الأهداف الفردية والجماعية، والاهتمام بالتصورات المستقبلية للمدرسة.

وأُسفرت نتائج دراسة ثورستون (Thurston, 2020) عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في ولايتي نيويورك وبنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد العطف والإيثار والتواضع والنزاهة والعدالة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

وأشارت نتائج دراسة سيسان (Sisan, 2017) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في تايلاند جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد تنمية المجتمع، والتعبيرات الأخلاقية، ودعم القيادة، والمشاركة في القيادة، ومتوسطة في بعدي تقدير الآخرين، وتنمية العاملين مهنيًا.

وأوضحت نتائج دراسة تشان وسو (Chan&So, 2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس بهونج كونج في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في

جميع الأبعاد وهي: الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور ، والحكمة والبصيرة ، والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع. وأظهرت نتائج دراسة ماكميلان (McMillan,2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الريفية والحضرية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية جاءت عالية بصورة إجمالية، وعالية في أبعاد المحبة ، والتواضع ، والإيثار ، والرؤية ، والثقة ، والتمكين ، والخدمة.

ويتضح مما سبق عرضه اهتمام الدراسات السابقة بالقيادة الخادمة بصفة عامة وأبعاد نموذج سبيرز بصفة خاصة وهي: الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور ، والحكمة والبصيرة ، والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، بناء المجتمع ، كما تنوعت نتائج الدراسات السابقة في ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة بين العالية والمتوسطة.

مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور يمكن أن تؤثر سلباً على أداء مديري المدارس بسلطنة عُمان في ممارساتهم للقيادة الخادمة وفقاً لنموذج سبيرز ، حيث بينت نتائج دراسة الراسبي (٢٠١١) أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لا يعتمدون على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ولا يهتمون بالمستوى المطلوب في توفير برامج تنمية مهنية متميزة للمعلمين تعتمد على احتياجاتهم المهنية الواقعية وترضي طموحاتهم الوظيفية وترتقي بمستواهم المهني. وتوصلت نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢) إلى قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في الموضوعية عند القيام بحل النزاعات بين العاملين، وفي مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات.

وخلصت نتائج دراسة المزامي (٢٠١٤) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتنمية وتطوير قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع أعضاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي على تقديم المبادرات للتواصل مع المدارس وحل مشكلاتها، واستماع مديري المدارس لأفكار العاملين والاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات. وأوضحت نتائج دراسة السيابية (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة في محور التلاحم العاطفي، ووجود قصور لديهم في معرفة إذا كان المعلمون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم، ويقضي بعض الوقت في

الحديث معهم على المستوى الشخصي، واهتمامه بنجاح المعلمين أكثر من اهتمامه الشخصي، واللجوء إليه إذا واجهتهم مشاكل شخصية.

وأظهرت نتائج دراسة العبيداني (٢٠١٨) إلى ضعف مشاركة العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في قيادة المدرسة وشيوع نمط القائد الأوح الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة التربوية. وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والسلماني (٢٠١٨) وجود قصور دور مديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في السماح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم حق الاعتراض على القرارات التي يتخذونها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن نتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

١. ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model)؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model).
٢. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس وغيرهم من العاملين فيها والمُشرفين المُتابعين في التعرف على أبعاد القيادة الخادمة ضوء نموذج سبيرز، والتي ينبغي أن تتوافر لدي مديري المدارس في سلطنة عُمان والتي تساهم في تحقيق مُناخ تنظيمي فعال، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من تمثّل أبعاد القيادة الخادمة فكراً وسلوكاً وممارسة واتجهاً، ولا سيما في برامج التنمية المهنية المُستمرة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على أبعاد نموذج سبيرز في القيادة الخادمة وهي: (الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور المستقبلي ، والبصيرة ، والإدارة والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع) .
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

مصطلحات الدراسة:

١- القيادة الخادمة:

هي نمط قيادي يعتمد على قيام القائد بتقديم كافة الخدمات المتنوعة للعاملين معه، ويحرص على الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبيةها بسرعة، ويكون أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية واحتمالية في تعاملاته معهم، كما يهتم بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويعمل على تنمية المجتمع المحيط بالمدرسة وتطويره .
(Lowrance,2020, 10-11)

٢- نموذج سبيرز في القيادة الخادمة:

هو نموذج وضعه وطوره العالم سبيرز للقيادة الخادمة وتضمن عشرة أبعاد هي: (الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور المستقبلي ، والبصيرة ، والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع) .(Spears,2019,3-4)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم بجعلان في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي

(2022/2021) والبالغ عددهم (3062) معلماً ومعلمة وذلك وفق كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2022/2021). (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١).
عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (200) معلم ومعلمة، وتم التطبيق عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (158) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (5,2%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1) عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	75	47.5%	158
	إناث	83	52.5%	
المؤهل	بكالوريوس	147	93%	
	ماجستير فأعلى	11	7%	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	20	12.7%	
	عشر سنوات فأكثر	138	87.3%	
المسمى الوظيفي	معلم	135	85.4%	
	معلم أول	23	14.6%	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى نموذج سبيرز في القيادة الخادمة (Spears, 2019)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من عشرة أبعاد و(55) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من عشرة أبعاد و(55) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (9) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، وكلية التربية جامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (2) توضح ذلك.

جدول (2) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاستماع	7	0.906
التعاطف	7	0.937
المعالجة	6	0.926
الوعي	5	0.909
الإقناع	4	0.904
التصور المستقبلي	5	0.917
البصيرة	5	0.902
الإدارة والإشراف	5	0.913
الالتزام بنمو الأفراد	5	0.911
بناء المجتمع	6	0.928
المجموع الكلي	55	0.986

يتضح من جدول (2) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (0.986)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما : (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات ، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما : (معلم، معلم أول)

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي، وتم حساب المدى ($2=1-3$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.66=3 \div 2$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1,66
متوسطة	من 1,66 إلى أقل من 2,33
عالية	من 2,33 إلى 3

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model)؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثلاثة للدراسة، وجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	الاستماع	2.43	0.52	عالية
2	1	التعاطف	2.56	0.54	عالية
3	6	المعالجة	2.51	0.55	عالية
4	2	الوعي	2.55	0.53	عالية
5	7	الإقناع	2.50	0.58	عالية
6	4	التصور المستقبلي	2.53	0.56	عالية
7	5	البصيرة	2.52	0.56	عالية
8	3	الإدارة والإشراف	2.54	0.55	عالية
9	8	الالتزام بنمو الأفراد	2.49	0.54	عالية
10	9	بناء المجتمع	2.48	0.55	عالية
		المجموع الكلي	2.51	0.47	عالية

يتضح من جدول (4) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.51)، والانحرافات المعيارية (0.47)، كما

تراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.56 - 2.43) ، والانحراف المعياري بين (0.58 - 0.52) أي بين الدرجة العالية والمتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد التعاطف بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.54)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الوعي بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (0.53)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الإدارة والإشراف بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري قدره (0.55)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد التصور المستقبلي بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري قدره (0.56)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد البصيرة بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري قدره (0.56)، وجاء في المرتبة السادسة بعد المعالجة بدرجة عالية أيضاً ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري قدره (0.55) ، أما بعد الإقناع فجاء في المرتبة السابعة بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري قدره (0.58)، وجاء في المرتبة الثامنة بعد الالتزام بنمو الأفراد بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري قدره (0.54)، وفي المرتبة التاسعة جاء بعد بناء المجتمع بدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري قدره (0.55)، وجاء في المرتبة العاشرة بعد الاستماع بدرجة عالية أيضاً ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.52).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

البُعد الأول: الاستماع:

ويوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الاستماع

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يستمتع إلى العاملين باهتمام وتركيز شديدين.	2.58	0.59	عالية
2	2	يمتلك مستوى عالٍ من الانتباه لأحاديث العاملين وحواراتهم.	2.57	0.60	عالية
3	3	يلتزم الصمت في بعض الأحيان لفهم كلام العاملين بعمق.	2.50	0.63	عالية
4	4	يوظف نتائج الاستماع بشكل فعال في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.	2.47	0.66	عالية
7	5	يمتلك القدرة على فهم ما لا يريد العاملون قوله.	2.24	0.71	متوسطة
6	6	يتمكن من تحديد الهوية الفكرية لمجموعات العاملين المختلفة.	2.26	0.69	متوسطة

5	7	لديه القدرة على تحديد اهتمامات العاملين المتنوعة.	2.38	0.65	عالية
		المجموع الكلي	2.43	0.52	عالية

يتضح من جدول (5) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد الاستماع جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، والانحراف المعياري (0.52)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.24-2.58) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.62-0.56)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يستمع إلى العاملين باهتمام وتركيز شديدين." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري قدره (0.59)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يمتلك القدرة على فهم ما لا يريد العاملون قوله." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.71).
البُعد الثاني: التعاطف:

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التعاطف

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يحتترم أفكار وآراء العاملين ووجهات نظرهم.	2.64	0.60	عالية
2	4	يقدر مشاعر العاملين الخاصة.	2.54	0.68	عالية
3	7	يفترض حسن النية في العاملين معه.	2.51	0.65	عالية
4	6	يشارك العاملين بفعالية في حل المشكلات ومواجهة المخاطر.	2.52	0.63	عالية
5	2	يحرص على بناء جسور من الثقة بينه وبين العاملين في المدرسة.	2.59	0.64	عالية
6	3	يدعم الثقة المتبادلة بين العاملين بعضهم البعض.	2.56	0.62	عالية
7	5	يوفر مناخ عمل إيجابي يدعم الشفافية والمصادقية بين العاملين.	2.53	0.62	عالية
		المجموع الكلي	2.56	0.54	عالية

يتضح من جدول (6) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد التعاطف جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.51-2.64) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.68-0.60)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يحتترم أفكار وآراء العاملين ووجهات نظرهم " بدرجة

عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري قدره (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يفترض حسن النية في العاملين معه." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري قدره (0.65).

البُعد الثالث: المعالجة:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بُعد المعالجة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	لديه فهم واضح حول الصحة الشخصية والتنظيمية للمدرسة.	2.53	0.66	عالية
2	1	قادر على التعامل بموضوعية وشفافية مع نفسه والآخرين.	2.60	0.61	عالية
3	6	يساعد العاملين في التغلب على الآلام العاطفية.	2.33	0.68	متوسطة
4	2	يمتلك القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين بصورة مستمرة.	2.58	0.62	عالية
5	4	يوفر بيئة مدرسية صحية جاذبة للتعليم والتعلم.	2.49	0.66	عالية
6	5	يعتمد على علاقات العمل الديمقراطية بين كافة المشاركين في العملية التعليمية.	2.46	0.65	عالية
		المجموع الكلي	2.51	0.55	عالية

يتضح من جدول (7) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد المعالجة جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، والانحراف المعياري (0.55)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.33-2.60) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.61-0.68)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " قادر على التعامل بموضوعية وشفافية مع نفسه والآخرين." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يساعد العاملين في التغلب على آلامهم العاطفية." بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري قدره (0.68).

البُعد الرابع: الوعي:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الوعي

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	لديه وعي عام وخاص بكافة القضايا التعليمية .	2.56	0.60	عالية
2	5	ينمي وعيه من خلال التأمل الذاتي والانفتاح المستمر على الآخرين.	2.49	0.66	عالية
3	4	يربط بين ما يعرفه ويؤمن به وما يقوله أو يفعله.	2.50	0.66	عالية
4	1	يفهم القضايا التي تنطوي على الأخلاق والقيم والسلطة والنفوذ.	2.62	0.59	عالية
5	2	يفسح المجال أمام عرض المواقف والأحداث بصورة شاملة ومتكاملة.	2.57	0.59	عالية
المجموع الكلي			2.55	0.53	عالية

يتضح من جدول (8) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد الوعي جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، والانحراف المعياري (0.53)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.49- 2.62) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.59- 0.66)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي نصت على " يفهم القضايا التي تنطوي على الأخلاق والقيم والسلطة والنفوذ " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري قدره (0.59)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي نصت على " ينمي وعيه من خلال التأمل الذاتي والانفتاح المستمر على الآخرين." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري قدره (0.66).

البُعد الخامس: الإقناع:

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بُعد الإقناع

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يعتمد على الإقناع في اتخاذ القرارات المدرسية بدلاً من السلطة والنفوذ.	2.53	0.66	عالية
2	3	يقنع العاملين بالالتزام بالقرارات بدلاً من الإكراه أو الانصياع لأوامره.	2.50	0.67	عالية
3	4	يعمل على بناء الإجماع بين العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.	2.44	0.67	عالية
4	1	يمتلك القدرة على إقناع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بالمشاركة الفعالة في العملية التعليمية.	2.53	0.64	عالية
المجموع الكلي			2.50	0.58	عالية

يتضح من جدول (9) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد الإقناع جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.50)، والانحراف المعياري (0.58)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.44- 2.53) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.67- 0.64)، وجاء في المرتبة الأولى (4) الفقرة التي نصت على " يمتلك القدرة على إقناع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بالمشاركة الفعالة في العملية التعليمية " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري قدره (0.64)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يعمل على بناء الإجماع بين العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري قدره (0.67).

البُعد السادس: التصور المستقبلي:

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التصور المستقبلي

م	الرتبة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	لديه أحلام وتطلعات وآمال عظيمة لمستقبل المدرسة.	2.63	0.61	عالية
2	3	يُشرك كافة المهتمين بالعملية التعليمية في وضع أهداف مستقبلية للمدرسة.	2.46	0.65	عالية
3	2	يركز أدائه على تحقيق أهداف المدرسة المستقبلية.	2.57	0.67	عالية
4	4	يمتلك القدرة على توقع مشكلات المدرسة في المستقبل ووضع حلول فعالة لها.	2.40	0.70	عالية
5	5	لديه القدرة على التنبؤ بالأحداث الطارئة للمدرسة في المستقبل.	2.32	0.69	متوسطة
المجموع الكلي			2.53	0.56	متوسطة

يتضح من جدول (10) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد التصور المستقبلي جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، والانحراف المعياري (0.56)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين الدرجة العالية والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.63- 2.32) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.70- 0.61)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " لديه أحلام وتطلعات وآمال عظيمة لمستقبل المدرسة." بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " لديه القدرة على التنبؤ

بالأحداث الطارئة للمدرسة في المستقبل. " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري قدره (0.69).

البُعد السابع: البصيرة:

ويوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد البصيرة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	لديه القدرة على توقع النتيجة المحتملة للمواقف والأحداث المدرسية.	2.47	0.66	عالية
2	1	يوظف بفعالية تجاربه وخبراته السابقة في التعامل مع القضايا المدرسية الجديدة.	2.66	0.60	عالية
3	5	يمتلك القدرة على ربط ماضي المدرسة بحاضرها ومستقبلها.	2.44	0.72	عالية
4	2	يعتمد على التفكير العقلاني في التعامل مع القضايا المعقدة.	2.53	0.63	عالية
5	3	يحدث التوازن بين التصورات وواقع الأداء اليومي للمدرسة.	2.53	0.65	عالية
المجموع الكلي			2.52	0.56	عالية

يتضح من جدول (11) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد البصيرة جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، والانحراف المعياري (0.56)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.44-2.66) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.60-0.72) ، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يوظف بفعالية تجاربه وخبراته السابقة في التعامل مع القضايا المدرسية الجديدة " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يمتلك القدرة على ربط ماضي المدرسة بحاضرها ومستقبلها. " بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري قدره (0.72).

البُعد الثامن: الإدارة والإشراف:

ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الإدارة والإشراف

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يعتمد في إشرافه على تقديم الدعم والتغذية الراجعة لكافة العاملين في المدرسة.	2.54	0.63	عالية
2	4	يركز على رعاية العاملين وتلبية احتياجاتهم المتنوعة.	2.52	0.62	عالية
3	1	يدرك أن جميع العاملين يقومون بأدوار مهمة في الحفاظ على المدرسة وتقدمها.	2.62	0.67	عالية
4	3	يؤمن بأهمية تحقيق الرفاهية المهنية لجميع العاملين في المدرسة.	2.53	0.63	عالية
5	5	يعترف بمسؤوليته الشخصية في إدارة مدرسته.	2.47	0.66	عالية
		المجموع الكلي	2.54	0.55	عالية

يتضح من جدول (12) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد الإدارة والإشراف جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، والانحراف المعياري (0.55)، وبالنسبة لفقرات هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.47-2.62) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.62-0.67)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي نصت على " يدرك أن جميع العاملين يقومون بأدوار مهمة في الحفاظ على المدرسة وتقدمها " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري قدره (0.67)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يعترف بمسؤوليته الشخصية في إدارة مدرسته." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.66)

البُعد التاسع: الالتزام بنمو الأفراد:

ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الالتزام بنمو الأفراد

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يلتزم بالنمو الفردي والجماعي للعاملين بالمدرسة.	2.65	0.63	عالية
2	4	يؤمن بالقيم الذاتية والتوجهات الشخصية للعاملين بالمدرسة.	2.55	0.62	عالية
3	5	يقدر المساهمات الذاتية والجماعية في تحقيق إنجازات المدرسة.	2.54	0.68	عالية
4	3	يهتم بعقد برامج تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدرسة وفق احتياجاتهم المهنية المتنوعة .	2.59	0.61	عالية

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى ...

د. حسام إبراهيم - وليد العريمي

5	2	يوفر كافة الموارد البشرية والمادية لجعل المدرسة مجتمعات تعلم مهنية فعالة.	2.62	0.63	عالية
		المجموع الكلي	2.49	0.54	عالية

يتضح من جدول (12) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد الالتزام بنمو الأفراد جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.54-2.65) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.61-0.68)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يلتزم بالنمو الفردي والجماعي للعاملين بالمدرسة " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري قدره (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يقدر المساهمات الذاتية والجماعية في تحقيق إنجازات المدرسة." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري قدره (0.68)

البُعد العاشر: بناء المجتمع:

ويوضح جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد بناء المجتمع

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يسعى إلى تنمية المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة من خلال برامج ومشروعات تطوعية.	2.39	0.69	عالية
2	6	يهتم بحل المشكلات الحقيقية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.	2.35	0.67	عالية
3	2	يدعم دور مجلس أولياء أمور الطلبة في مختلف جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.	2.50	0.64	عالية
4	3	يتيح لأولياء الأمور والمجتمع المحلي المشاركة الفعالة في مختلف الأنشطة والبرامج المدرسية .	2.49	0.63	عالية
5	4	يوظف إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية في دعم العملية التعليمية بالمدرسة.	2.47	0.65	عالية
6	1	يحرص على تدعيم قيم الانتماء والولاء للمجتمع لدى كافة المشاركين في العملية التعليمية المدرسية.	2.53	0.61	عالية
		المجموع الكلي	2.48	0.55	عالية

يتضح من جدول (13) أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز في بعد بناء المجتمع جاءت عالية بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.48)، والانحراف المعياري (0.55)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.35-2.53) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.61-0.69)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي نصت على " يحرص على تدعيم قيم الانتماء والولاء للمجتمع لدى كافة المشاركين في العملية التعليمية المدرسية " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي نصت على " يهتم بحل المشكلات الحقيقية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة." بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري قدره (0.67)

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (14).

جدول (14) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستماع	2.45	0.49	2.09	0.77	1.534	0.025	دالة
التعاطف	2.52	0.56	2.20	0.77	1.762	0.080	غير دالة
المعالجة	2.52	0.53	2.23	0.78	1.676	0.096	غير دالة
الوعي	2.55	0.53	2.34	0.68	1.208	0.229	غير دالة
الإقناع	2.52	0.56	2.20	0.77	1.762	0.080	غير دالة

التصور المستقبلي	2.53	0.54	2.30	0.75	1.371	0.172	غير دالة
البصيرة	2.53	0.54	2.30	0.75	1.371	0.172	غير دالة
الإدارة والإشراف	2.55	0.53	2.35	0.68	1.208	0.229	غير دالة
الالتزام بنمو الأفراد	2.52	0.53	2.31	0.74	1.375	0.177	غير دالة
بناء المجتمع	2.46	0.54	2.32	0.76	0.835	0.405	غير دالة
كل الأبعاد	2.52	0.48	2.26	0.67	1.686	0.094	غير دالة

يتضح من جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة ، وهذا يعني لا يوجد تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستماع	2.45	0.49	2.09	0.77	1.534	0.025	دالة
التعاطف	2.52	0.56	2.20	0.77	1.762	0.080	غير دالة
المعالجة	2.52	0.53	2.23	0.78	1.676	0.096	غير دالة
الوعي	2.55	0.53	2.34	0.68	1.208	0.229	غير دالة
الإقناع	2.52	0.56	2.20	0.77	1.762	0.080	غير دالة
التصور المستقبلي	2.53	0.54	2.30	0.75	1.371	0.172	غير دالة
البصيرة	2.53	0.54	2.30	0.75	1.371	0.172	غير دالة

الإدارة والإشراف	2.55	0.53	2.35	0.68	1.208	0.229	غير دالة
الالتزام بنمو الأفراد	2.52	0.51	2.21	0.77	1.665	0.090	غير دالة
بناء المجتمع	2.46	0.54	2.32	0.76	0.835	0.405	غير دالة
كل الأبعاد	2.52	0.48	2.26	0.67	1.686	0.094	غير دالة

يتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد ما عدا بُع الاستماع ولصالح حملة البكالوريوس، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من تأثير المؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (16).

جدول (16) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من ١٠ سنوات		من ١٠ سنوات فأكثر		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستماع	2.41	0.53	2.43	0.52	-0.139	0.890	غير دالة
التعاطف	2.48	0.48	2.50	0.59	0.272	0.676	غير دالة
المعالجة	2.48	0.48	2.50	0.57	-0.107	0.915	غير دالة
الوعي	2.47	0.50	2.55	0.55	-0.584	0.229	غير دالة
الإقناع	2.49	0.52	2.50	0.59	-0.115	0.908	غير دالة
التصور المستقبلي	2.55	0.54	2.51	0.56	0.279	0.781	غير دالة
البصيرة	2.55	0.54	2.51	0.56	0.279	0.781	غير دالة
الإدارة والإشراف	2.47	0.50	2.55	0.55	-0.584	0.560	غير دالة
الالتزام بنمو	2.47	0.51	2.53	0.52	-0.586	0.231	غير دالة

الأفراد							
بناء المجتمع	2.55	0.62	2.48	0.54	-1.761	0.080	غير دالة
كل الأبعاد	2.48	0.49	2.50	0.50	-0.230	0.819	غير دالة

يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

رابعاً: متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة

الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	معلم		معلم أول		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الاستماع	2.44	0.50	2.39	0.62	0.441	0.660	غير دالة
التعاطف	2.50	0.58	2.48	0.61	0.207	0.836	غير دالة
المعالجة	2.49	0.56	2.52	0.54	-0.242	0.809	غير دالة
الوعي	2.55	0.54	2.49	0.60	0.472	0.637	غير دالة
الإقناع	2.51	0.58	2.48	0.60	0.207	0.836	غير دالة
التصور المستقبلي	2.51	0.56	2.52	0.59	-0.040	0.968	غير دالة
البصيرة	2.51	0.56	2.52	0.59	-0.040	0.968	غير دالة
الإدارة والإشراف	2.55	0.54	2.49	0.60	0.472	0.637	غير دالة
الالتزام بنمو الأفراد	2.53	0.54	2.51	0.57	-0.043	0.970	غير دالة
بناء المجتمع	2.46	0.55	2.43	0.59	0.242	0.809	غير دالة
كل الأبعاد	2.50	0.50	2.49	0.54	0.121	0.904	غير دالة

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في جميع الأبعاد ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model)؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في كل بُعد على حده. وقد بُعِزَ ذلك إلى الجهود المتنوعة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا سواء كان في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين أو على مستوى مراكز التدريب بالمحافظات، كما تدعم الوزارة التحاق مديري المدارس ببرامج الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة التعليمية سواء داخل السلطنة أو خارجها، وهذا أكسب مديري المدارس كثير من المعارف والخبرات والقيم العلمية التي مكنتهم من توافر أبعاد القيادة الخادمة لديهم بهذه الدرجة العالية. بالإضافة إلى إصدار الوزارة مجموعة من القرارات الوزارية والأدلة واللوائح التي تساعد مديري المدارس على تدعيم ممارساتهم المهنية للقيادة الخادمة مثل: دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل المجالس واللجان المدرسية ، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنصب المعتمدة لها ، ولائحة التواصل بين المدرسة والمجتمع، ولائحة مجلس أولياء أمور الطلبة، ودليل المدرسة وحدة للإتماء المهني.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزهراني (٢٠٢٠)، والزعترى (٢٠٢٠)، والعبرية (٢٠١٧)، والسيابية (٢٠١٧)، عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، وبولتكان (Polatcan, 2020)، وثورستون (Thurstun,2020)، وسيسان (Sisan,2017)، وماكميلان (McMillan,2017)، تشان وسو (Chan&So,2017) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت عالية بصورة إجمالية. بينما اختلفت هذه النتيجة عن نتائج دراسات كل من أبو الغنم (٢٠١٩) ، ومحمد وآخرين (٢٠١٩)، ودولي وآخرين (Dooley et.al.,2020) والتي كشفت أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت متوسطة بصورة إجمالية .

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟
وتم مناقشة وتفسير كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة سواء كانت ذكوراً أو إناثاً يعملون ظل مناخ تعليمي متقارب، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من التشريعات والقوانين واللوائح. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعترى (٢٠٢٠)، والعبرية (٢٠١٧)، وعبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، وثورستون (Thurston, 2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الغنم (٢٠١٩)، ومحمد وآخرين (٢٠١٩)، والسيابية (٢٠١٧) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث .

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد ما عدا بُعد الاستماع ولصالح حملة البكالوريوس، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من التأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم. وقد يُعزى وجود هذه الفروق في بُعد الاستماع إلى أن عينة الدراسة من حملة البكالوريوس أكثر حرصاً ونشاطاً على الاستماع إلى توجيهات وإرشادات ونصائح مديريهم لاكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة تعويضاً عن عدم حصولهم على المؤهلات العليا سواء ماجستير أو دكتوراه. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي الزهراني (٢٠٢٠)، ومحمد وآخرين (٢٠١٩) والتي أسفرتا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح عينة بكالوريوس. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات

الزعتري (٢٠٢٠)، وأبو الغنم (٢٠١٩)، والعبرية (٢٠١٧)، والسيابية (٢٠١٧)، وعبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) والتي أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع خبراتهم يعملون فيمناخ مدرسي مُتقارب، ولديهم ثقافة تنظيمية مُتشابهة، ويخضعون لبرامج تدريب وتنمية مهنية تلبي احتياجاتهم المهنية المتنوعة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات الزهراني (٢٠٢٠)، والزعتري (٢٠٢٠)، والعبرية (٢٠١٧)، وعبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، وثورستون (Thurston, 2020) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السيابية (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من عشر سنوات.

٤- مُتغير المسمى الوظيفي:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في جميع الأبعاد. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة على اختلاف مُسمياتهم الوظيفية يخضعون لنظام إشرافي واحد، وبرامج تدريب وتنمية مهنية تلبي احتياجاتهم المهنية المتنوعة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي بالآتي:

- زيادة اهتمام مديري المدارس بدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بأحداثهم الاجتماعية ولا سيما المُحزنة من خلال المواساة لتخفيف عليهم الألامهم.

- تركيز برامج التنمية المهنية لمُديري المدارس على أساليب الدراسات المُستقبلية والتي تمكنهم من التنبؤ بالأحداث الطارئة للمدرسة في المستقبل ومن ثم الاستعداد لها بأفضل الإمكانيات المادية والبشرية.
- زيادة اهتمام برامج التنمية المهنية الموجهة لمُديري المدارس سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو المديريات التابعة لها بمهارات التعامل النفسي مع العاملين لتمكينهم من فهم شخصياتهم بصورة شاملة ومُتكاملة، وهوياتهم الفكرية، والأشياء التي لا يريدون الإفصاح عنها.
- منح الإدارات العليا مديري المدارس مزيداً من السلطات والصلاحيات ليتمكنوا من سرعة اتخاذ القرارات والقيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير بكفاءة وفعالية.
- اتباع مديري المدارس الأساليب الديمقراطية التشاركية في إدارة مدارسهم، وإتاحة الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات، وفي المغامرة والمجازفة المحسوبة ومواجهة المخاطر والأزمات الطارئة في أداء عملهم من خلال عمليات التفويض والتمكين.
- تشجيع مديري المدارس العاملين على الإبداع والابتكار في العمل حتى يقوموا بأنشطة وأساليب جديدة في العمل استجابة للتغيرات والتحويلات والتطورات العالمية المعاصرة.
- قيام مُديري المدارس باستقدام كفاءات تدريبية من المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي لدعم مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني مثل: الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز التدريب للمشاركة في برامج التنمية المهنية المدرسية.
- زيادة اهتمام إدارات المدارس بعقد شراكات مجتمعية مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال تفعيل أدوار مجالس أولياء أمور الطلبة ولجنة تواصل، وجعل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي يشاركون في عضوية اللجان والمجالس والفرق والجماعات المدرسية.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

أبو الغنم ، علا عادل شريف.(٢٠٢٠). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الكويت: دار الزهراء.

الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛ السلماني، صالح بن سليمان بن صالح (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية- مصر، ٥(٦١)، ٩٢-١٣٣ .

الحسني ، خالد بن علي بن سيف. (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الراسبي ، سالم بن حمد بن مالك. (٢٠١١). أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الزعتري، دنيا نور الدين ياسين.(٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل، فلسطين.

الزهراني، علي بن أحمد عبدالله. (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية بجامعة عين شمس- مصر، (٢٨٨)، ١٨٩ - ٢١٤.

السيابية، نعيمة بنت خلفان بن سعيد.(٢٠١٧). القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

السيابية، نعيمة بنت خلفان بن سعيد.(٢٠١٧). القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

عبد الفتاح، محمد زين العابدين ، أبو سيف، محمود سيد علي.(٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية- مصر، ١(٢)، ٢٦٣- ٣١٠.
العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر.(٢٠١٦). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

العبيداني، خلفان عيسى(٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

محمد، فتحي عبد الرسول؛ محمد، سيدة سلامة؛ المهنا، محمد فرج متعب؛ أحمد، أشرف محمود. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي- مصر، (٣)، ١٥٥-٢٠٨.

المزماني ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، مسقط :المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Chan, K. W. C.;So, G. B. K. S.(2017).Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling, *Servant Leadership: Theory & Practice*,4(1), 12-31.

Dooley, L. M. ; Alizadeh, A. ; Qiu, S. ; Wu, H.(2020). Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health?, *Sustainability*, (12), 1-13.

Lowrance ,T. L.(2020). *The Role of Humility in Servant Leadership: A Multiple Case Across Organizations*, Un Published Dissertation Doctoral, School Psychology , Dallas Baptist University, USA .

- Olesia, W. S. , Namusonge,. G.S. ;Iravo, M. A. .(2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours, *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(6), 75-80.
- Polatcan, M. (2020). The Effect of Servant Leadership on Teacher Alienation: The Mediating Role of Supportive School Culture, *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 138-149.
- Rachmawatia ,A. W.; Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (115), 387 – 393.
- Saleem, F. ; Zhang, Y.; Gopinath, C. ; Adeel, A.(2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust, *SAGE Open*, (January-March), 1-16.
- Sisan,B .(2017).A Confirmatory Factor Analysis Model of Servant Leader of School Director Under the Office of the Vocational Education Commission in Thailand,*TEM Journal*, 6(4), 862-867.
- Spears, L. C. (1995). *Servant leadership and the Greenleaf legacy*. In *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's top Management Thinkers*, Spears, Larry C. (Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc., Chapter 1, pp. 1–14.
- Spears, L. C. (2002). *Afterword: A Remembrance of Robert K. Greenleaf*, in *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, in Spears, Larry. C., & Lawrence, M. (Eds.), Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Chapter 1, pp. 1–18.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, (34), 7-11.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, (August), 1-8.

- Spears, L. C. (2010A). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L. C.(2010B). *Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy*, in *Servant Leadership*, Dierendonck , D. et al. (eds.), California: Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited, Chapter 2, pp. 11–24.
- Spears, Larry. C (2018). Ten Characteristics of a Servant-Leader, Indiana: *Spears Center for Servant-Leadership*.
- Spears, L. C .(2019). A Journey in Servant-Leadership, *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1), 1-11 .
- Tanno, J. P.; Banner, D. K. (2018). Servant Leaders as Change Agents, *Journal of Social Change*,10(1), 1–18.
- Thurston, K. M. (2020). *Validation of the School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale With A Population From the United States*, Un Published Dissertation Doctoral, School Psychology , New York: Alfred University, USA.