

البحث السابع :

مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية
بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا
وأخرين (Olesia et.al. Model)

إعداد :

د. سعود بن سليم بن سعد الشعيلي
باحث تربوي أول بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين

(Olesia et.al. Model)

د. سعود بن سليم بن سعد الشعيلي

باحث تربوي أول بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في جميع الأبعاد وهي: التواصل، وتوجيه الخدمة، والرؤية، تمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح معلم. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - نموذج أوليسا وآخرين - سلطنة عمان .

The availability level of servant leadership dimensions among school principals in Bahla State in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of Olesia et.al. Model

Dr. Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili

Abstract

The present study aimed to identify The availability level of servant leadership dimensions among school principals in Bahla State in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of Olesia et.al. Model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (85) teachers. The results of the study concluded that the availability level of servant leadership dimensions among school principals in bahla state in al dakhiliyah governorate in the sultanate of Oman in the light of olesia et.al. Model was high in general, and it was also high in all domains of study, which are Humility ,Service Orientation, Visioning ,Empowering and Developing and Role Modeling,. The results also revealed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample at the level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the variables of scientific qualification, years of experience, while these differences were found in the gender variable and in favor of female, and job title and in favor of teacher.

Keywords: Servant Leadership - Olesia et.al. Model - Sultanate of Oman.

• المقدمة:

يُعد مُدير المدرسة هو المسؤول الرئيس عن قيادة العملية التعليمية في المدارس، فهو يُشارك العاملين في وضع خطة استراتيجية للمدرسة، ويدير المناهج الدراسية وأنشطتها المتنوعة، ويتابع ويراقب أداء العاملين، ويقدم لهم النصح والإرشاد والتغذية الراجعة، كما يوفر لهم برامج التنمية المهنية بصورة مُستمرة؛ وذلك للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، فمدير المدرسة قائد خادم لهم ويقدم الدعم لهم في مختلف جوانب العملية التعليمية.

ويعتبر نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المميزة في المدارس المعاصرة، حيث يركز على التنمية المهنية للعاملين، وتطوير أدائهم، ومُعاملتهم باحترام وتقدير واهتمام ورعاية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، واستخدام الأساليب الجديدة في العمل، ومُساعدتهم في حل مُشكلاتهم، ويحول بقدر المُستطاع تعرضهم للقلق والتوتر وضغوط العمل، والتعامل معهم بتواضع، ويفتح على أفكارهم. (Giambatista et.al.,2020,3)

وترتكز فلسفة القيادة الخادمة على تقديم الخدمات لجميع العاملين بالمدرسة؛ مع التمسك بقيم العدالة، والمساواة، والشفافية، والنزاهة، والموضوعية، والوفاء بحاجات المعلمين المتنوعة، وتلبية متطلباتهم المختلفة، والاهتمام بتطلعاتهم وطموحاتهم وأمالهم في المهنة، وتدعيم الثقة بينهم ومعهم، وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، والاهتمام بالجوانب السلوكية والعاطفية والإدراكية للعاملين. (Saleem et.al. ,2020, 2- 3)

كما تشجع القيادة الخادمة العاملين على السرعة والدقة في القيام بمهام ومسؤوليات العمل، وممارسة سلوكيات الأعمال التطوعية، وإتاحة فرص متنوعة لهم للتعبير بحرية عن الآراء والأفكار التي تجول بخاطرهم لتحسن وتطوير العمل، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم وبين العاملين بعضهم البعض، والاعتماد على العمل بروح الفريق، وإدارة النزاعات والصراعات بطرائق فعالة تحقق الفائدة لجميع الأطراف. (Lee et.al.,2020,4)

ويتميز القائد الخادم بآثار وتقديم الآخرين وتفضيلهم على الذات، والتخلي عن أفكار السيطرة والتحكم فيهم، حيث ينصت العاملون ويستمعون له، وينفذون قراراته من منطلق الاحترام والتقدير لما يقدمه لهم وللمدرسة من خدمات وليس خوفاً من نضوذه (Mutia&Muthamia,2016,135)، كما أنه أكثر حرية وانطلاقاً وانفتاحاً في التفكير والمبادأة، وأكثر تأثيراً في العاملين، وأكثر مراعاة لتنوعهم واختلافهم. (Luqman& et.al.,2017,170)، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف والغايات والتوقعات، والتعامل بجدية مع كافة قضايا ومُشكلات العمل، والعقلانية والحكمة في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، والتخطيط المقنع،

والتنظيم المتميز، وتقديم مصلحة الآخرين والمدرسة على مصلحته الشخصية. (Moll& Kretzschmar,2012,196)

ونظراً لأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج تحدد أبعادها، وتوضح مكوناتها وسماتها وخصائصها وصفاتها، ومن هذه النماذج أوليسيا وآخرين (Olesia et.al.,2014,76-78) حيث تضمن هذا النموذج خمسة أبعاد؛ الأول التواضع Humility ويتضمن الاعتراف بالخطأ وقت حدوثه وتحمل آثاره ونتائجه، والثاني توجيه الخدمة Service Orientation حيث ينمي القائد ثقافة تنظيمية للخدمة تلهم وتحفز العاملين، ويقدم مصلحة الآخرين على مصلحته الذاتية، كما يهتم بتلبية احتياجاتهم والوفاء بمطالبهم، والثالث الرؤية Visioning حيث ينطوي سلوك القائد على الاستبصار استشراف المستقبل، وإيجاد وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة تكون موجهة للعاملين في أدائهم، والرابع تمكين وتطوير العاملين Empowering and Developing Others وذلك من خلال إعطائهم المسؤولية في مكان العمل عن أفعالهم، والاعتراف بمواهب الموظفين ونقاط قوتهم، والخامس نمذجة الدور Role Modeling حيث يكون القائد نموذجاً يُحتذى به في سلوكياته وممارساته.

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠ - ١٢) عدداً من المهام والمسؤوليات لمديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة؛ حيث يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين لتحسين وتطوير العملية التعليمية، ويرف على المعلمين في قاعات الدروس، ويتابع أدائهم المهني ويقدم لهم التغذية الراجعة، ويوفر لهم برامج التنمية المهنية اللازمة، ويشجعهم على الإبداع والابتكار واستخدام أساليب وطرائق جديدة في العمل.

• الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

• أولاً الدراسات العربية:

أجرى آل ثواب (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي بالمملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣١) من المعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة الخفجي جاءت متوسطة بشكل عام، كما جاءت متوسطة في مجالات التمكين، والسمات الشخصية، والمساءلة والشفافية، وتقديم الخدمة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمات تُعزى إلى مُتغير الخبرة ولصالح فئة عشر سنوات فأكثر.

كما أجرى المطيري (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في الكويت والالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣١) من مُعلماً ومُعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الكويت للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى مُتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقام العقدة (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في العاصمة الأردنية عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٨) من مُعلماً ومُعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في العاصمة الأردنية عمان جاءت متوسطة بشكل عام، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى مُتغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

كما قامت العبرية (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى استكشاف علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصُنْع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسُلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٦) من المعلمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسُلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقدمت السيابية (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسُلطنة عُمان والالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٩٤) معلماً ومُعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسُلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاء بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع

المجالات وهي: الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والالتزام بتطوير المجتمع، بينما جاءت متوسطة في مجال التلاحم الوجداني.

• **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

أجرى شافاريا (Chavarria,2022) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة على ترسيخ ثقافة الأداء العالي في المدارس المتوسطة بمقاطعة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة (٧) من المديرين والمديرات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمقاطعة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الخادمة جاءت عالية بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع المجالات؛ وهي: الخدمة، والعلاقات، والثقة، والمودة والمحبة، والدعم، والتنمية المهنية.

كما أجرى سوارت وآخرين (Swart et.al.,2021) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين لقيادة المدرسية الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بجنوب إفريقيا، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المجموعات البؤرية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣) مجموعات، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بجنوب إفريقيا للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع المجالات؛ وهي: التمكين، والمحاسبة والمساءلة، والتواضع، والشجاعة، والتدريب والتنمية، والثقة، والاتصالات، وبيئة العمل.

قام ماكميلان (McMillan,2017) بدراسة هدفت إلى الوقوف على تأثير القيادة الخادمة على استمرارية المعلمين في المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات والمقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٨) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية جاءت كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع المجالات؛ وهي: الخدمة، والرؤية، والثقة، والتواضع، والإيثار، والتمكين.

كما قام إنسلي وآخرين (Insley et.al. , 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية والثانوية لسلوكيات القيادة الخادمة في تركيا، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجراؤها على عينة مكونة (٣٨) معلماً ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية والثانوية لسلوكيات

القيادة الخادمة في تركيا جاءت منخفضة بصورة عامة، كما جاءت منخفضة في محاور: التواضع، والمشاركة، والإيثار، وبناء المجتمع، والتعاطف، والاستماع.

وهدفت دراسة تشانغ وآخرين (Chang et al., 2016) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية والسلوك الإبداعي للمعلمين في مدينة تاينان التايوانية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٧٢٣) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة في مدينة تاينان التايوانية جاءت عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في ممارسات وسلوكيات، الاهتمام بالمعلمين واحترامهم وتقديرهم، وتنمية إبداعهم وابتكارهم، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام بالقيادة الخادمة كنمط قيادي يمكن أن يساعد مديري المدارس من القيام بواجباتهم الوظيفية بفعالية وكفاءة، ولا سيما فيما يتعلق بدعم العاملين وتقديم لهم خدمات متميزة في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود تفاوت بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وأظهرت نتائج الدراسات السابقة المجالات والمحاور والأبعاد المتنوعة للقيادة الخادمة وذلك مثل: الخدمة، والتواضع، والإيثار، والاهتمام والرعاية، والتدريب والتنمية المهنية، والاحترام والتقدير.

• مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور في ممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة بلطنة عُمان، حيث توصلت نتائج دراسة المزمي (٢٠١٤) إلى قصور في دور المديرين بالمدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتطوير وتنمية معرف ومهارات واتجاهات العاملين، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وقللة اهتمام المديرين بالاستماع لأفكار ورؤى وتصورات العاملين والاستفادة منها في صنع واتخاذ قراراتهم، وقللة التعامل معهم بعدالة وموضوعية، وقللة الاهتمام بدراسة المشكلات التي تواجههم ووضع حلول جذرية لها، وضعف الاهتمام بإعداد صف ثان من القيادات المدرسية. وأظهرت نتائج دراسة العبيداني (٢٠١٨) ضعف مشاركة العاملين في قيادة المدارس، وشيوع نمط القائد الأوحده؛ والذي يسيطر بمفرده على مقابله الأمور داخل داخلها، مما يؤدي إلى قللة الاستفادة من آراء وأفكار، وقدرات، وإمكانيات العاملين بها. وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والسلماني (٢٠١٨) عن وجود قصور دور مديري المدارس في السماح للمعلمين وغيرهم من العاملين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم حق الاعتراض على ما يتخذونه من قرارات، ومنح المعلمين حوافز مكافآت نتيجة التميز في الأداء.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

« ما مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (*Olesia et.al. Model*) ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (*Olesia et.al. Model*) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

• أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

« التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (*Olesia et.al. Model*).

« الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (*Olesia et.al. Model*) 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 ومُشرفي الإدارة المدرسية في الوقوف على أبعاد نموذج أوليسا وآخرين في القيادة الخادمة ضوء، والتي ينبغي أن تتوافر لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان؛ ومن ثم تمكينهم من توفير مناخ تنظيمي وثقافة مدرسية فعالة، تحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من تمثل أبعاد القيادة الخادمة فكرياً، وسلوكياً، وممارساً، واتجاهاً.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

« الحدود الموضوعية: اقتصر على أبعاد نموذج أوليسا وآخرين وهي: (التواضع، وتوجيه الخدمة، والرؤية، تمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور).
« الحدود البشرية: اقتصر على المعلمين والمعلمات.

« الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الحكومية بمرحلتي التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
« الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

• مصطلحات الدراسة:

١- القيادة الخادمة:

تُعرف القيادة الخادمة بأنها " نمط قيادي يركز على إحساس القائد بالعاملين معه، ودفعهم، وتحفيزهم نحو النمو والتطور، وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء بينهم وبينه، وبين العاملين بعضهم البعض، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواضع، والإيثار، والاحترام، والتقدير، والتلاحم العاطفي". (Pranee et.al.,2020,12

٢- نموذج أوليسا وآخرين:

هو نموذج وضعته أوليسا وآخرين (76-78, 2014, Olesia et.al.) للقيادة الخادمة، وتضمن خمسة أبعاد هي: التواضع، وتوجيه الخدمة، والرؤية، وتمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور.

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتضمنت الآتي :

• منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها". (المعاينة، ٢٠١١، ١٠٦)

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في ولاية بهلاء بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان في العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م والبالغ عددهم (١٦٧٥) معلماً ومعلمة، وذلك حسب كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢)

• عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بلغت (١٠٠) معلّم ومُعلّمة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٨٥) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (٥.١%) من مجتمع الدراسة، وبلغ الفاقد (١٥) استبانات بنسبة (٠.٩%) من مجتمع الدراسة وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالي
النوع	ذكر	٣٨	%٤٤,٧	٨٥
	أنثى	٤٧	%٥٥,٣	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٥٨	%٦٨,٢	٨٥
	ماجستير فأعلى	٢٧	%٣١,٨	
	أقل من ١٠ سنوات	٣٣	%٣٨,٨	
سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأعلى	٥٢	%٦١,٢	٨٥
	معلم	٣٨	%٤٤,٧	
المسمى الوظيفي	معلم أول	٤٧	%٥٥,٣	٨٥

• أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. , 2014,76-78)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من خمسة أبعاد و(٢٧) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من من خمسة أبعاد و(٢٧) فقرة.

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس، وخبراء في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر، وقد عادت الاستبانة المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم والتي اقتصر على إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

• ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات، ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	توجيه الخدمة	٨	٠,٩٣
٢	تمكين وتطوير العاملين	٦	٠,٨٢
٣	التواضع	٥	٠,٨٥
٤	الرؤية	٤	٠,٩٠
٥	نمذجة الدور	٥	٠,٨٤
	الثبات الكلي	٢٧	٠,٨٦

يتضح من جدول (٢) أن جميع مجالي الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (٠,٨٦)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

• المعالجات الإحصائية:

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

« ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.

« المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للإجابة عن السؤال الأول .

« اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

• نتائج الدراسة:

• أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) ؟

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٢ = ٣ ÷ ٠.٦٦)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من ١ إلى أقل من ١.٦٦
متوسطة	من ١.٦٦ إلى أقل من ٢.٣٣
عالية	من ٢.٣٣ إلى ٣

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة لأبعاد الدراسة، وجدول (٤) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة لمجالات الدراسة

م	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	توجيه الخدمة	2.63	.31	عال
٤	٢	تمكين وتطوير العاملين	2.56	.40	عال
١	٣	التواضع	2.55	.38	عال
٣	٤	الرؤية	2.54	.38	عال
٥	٥	نمذجة الدور	2.53	.38	عال
		المجموع الكلي	2.57	.33	عال

يتضح من جدول (٤) أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) جاء عالياً بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع

الكلية للمتوسطات الحسابية (٢.٥٧) ، والانحرافات المعيارية (٠.٣٣) ، وجاء عالياً أيضاً في جميع أبعاد الدراسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٢.٦٣ - ٢.٥٣) ، والانحرافات المعيارية بين (٠.٤٠ - ٠.٣١) ، وجاء في المرتبة الأولى بعد توجيه الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) ، وانحراف معياري قدره (٠.٣١) وبمستوى عال ، وفي المرتبة الثانية جاء بعد تمكين وتطوير العاملين بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٦) وانحراف معياري قدره (٠.٤٠) وبمستوى عال ، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التواضع بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٥) وانحراف معياري قدره (٠.٣٨) وبمستوى عال ، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٤) وانحراف معياري قدره (٠.٣٨) وبمستوى عال ، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد نمذجة الدور بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) وانحراف معياري قدره (٠.٣٨) وبمستوى عال أيضاً .

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

• البعد الأول: التواضع:

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا البعد .

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات بعد التواضع.

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١	يعترف بخطأه وقت حدوثه ويتحمل آثاره ونتائجه.	2.64	.48	عال
٥	٢	لا يدهي توافر قدرات ومهارات وكفاءات ليست موجودة لديه.	2.63	.48	عال
١	٣	لا يتعالى أو يترفع على العاملين بالمدرسة في سلوكياته وممارساته المهنية.	2.57	.49	عال
٤	٤	لا يتحرج من التعلم من تجارب وخبرات العاملين بالمدرسة.	2.55	.50	عال
٢	٥	يحترم ويقدر آراء وافكار العاملين بالمدرسة ويأخذها بعين الاعتبار.	2.37	.61	عال
		المجموع الكلي	2.55	.38	عال

يتبين من جدول (٥) أن أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) بالنسبة لبُعد التواضع جاء عالياً بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢.٥٥) ، والانحرافات المعيارية (٠.٣٨) ، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جميعها بمستوى عال ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢.٦٤ - ٢.٣٧) ، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦١ - ٠.٤٨) ، وحصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يعترف بخطأه وقت حدوثه ويتحمل آثاره ونتائجه." على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٨) وبمستوى توافر عالٍ ، بينما حصلت الفقرة

(٢) والتي نصها " يحترم ويقدر آراء وأفكار العاملين بالمدرسة ويأخذها بعين الاعتبار " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٣٧) وانحراف معياري قدره (٠.٦١) وبمستوى توافر عالٍ أيضا .

• البعد الثاني: توجيه الخدمة:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا البعد .

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات بُعد توجيه الخدمة

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٥	١	يهتم بتلبية احتياجات العاملين المهنية.	2.76	.42	عال
٢	٢	ينمي ثقافة تنظيمية للخدمة تلهم وتحفز العاملين بالمدرسة على التميز في الأداء.	2.76	.42	عال
١	٣	يوضح معنى خدمة الآخرين ويعزز أهميتها داخل وخارج المدرسة	2.75	.50	عال
٤	٤	يقدم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية	2.70	.45	عال
٧	٥	يوفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تتسم بالتماسك والاهتمام والثقة.	2.62	.55	عال
٦	٦	يوجه ويرشد العاملين والمستفيدين لأداء الخدمة بصورة مستمرة.	2.60	.49	عال
٣	٧	يؤمن بأن خدمة الآخرين هي خاصية مميزة للمدرسة.	2.55	.56	عال
٨	٨	يدعم العاملين الذين يظهرون مستويات عليا من الالتزام التنظيمي	2.32	.62	متوسط
		المجموع الكلي	2.63	.31	عال

يتبين من جدول (٦) أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) بالنسبة لبعد توجيه الخدمة جاء عاليا بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢.٦٣) ، والانحرافات المعيارية (٠.٣١) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين المستويات العالية والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢.٧٦ - ٢.٣٢) ، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦٢ - ٠.٤٢) ، وحصلت الفقرة (٥) والتي نصها " يهتم بتلبية احتياجات العاملين المهنية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٧٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٢) وبمستوى توافر عالٍ، بينما حصلت الفقرة (٨) والتي نصها " يدعم العاملين الذين يظهرون مستويات عليا من الالتزام التنظيمي " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٣٢) وانحراف معياري قدره (٠.٦٢) وبمستوى توافر متوسط .

• البعد الثالث: الرؤية:

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا البعد .

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات بُعد الرؤية.

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١	يعمل على تمثيل العاملين بالمدرسة لقيمها التنظيمية	2.68	.46	عال
١	٢	يبني ويطور رؤية مدرسية مشتركة توجه العاملين في أدائهم	2.55	.50	عال
٢	٣	يشارك العاملين في تحديد اتجاه العمل بالمدرسة.	2.52	.58	عال
٤	٤	يوفر كافة المتطلبات المادية والبشرية التي تمكن العاملين من فهم رؤية المدرسة وتمثلها سلوكا وممارسة.	2.50	.59	عال
					المجموع الكلي
			2.54	.38	عال

يتبين من جدول (٧) أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) بالنسبة لبُعد الرؤية جاء عاليا بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢.٥٤) ، والانحرافات المعيارية (٠.٣٨) ، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد جميعها بمستوى عال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بين (٢.٦٨ - ٢.٥٠) ، والانحرافات المعيارية بين (٠.٥٩ - ٠.٤٦) ، وحصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يعمل على تمثيل العاملين بالمدرسة لقيمها التنظيمية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٦٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٦) وبمستوى توافر عال، بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصها " يوفر كافة المتطلبات المادية والبشرية التي تمكن العاملين من فهم رؤية المدرسة وتمثلها سلوكا وممارسة " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) وانحراف معياري قدره (٠.٥٩) وبمستوى توافر عال أيضا.

• البُعد الرابع: تمكين وتطوير العاملين:

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات بُعد تمكين وتطوير العاملين.

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يمنح العاملين من اقتناع الصلاحيات اللازمة لأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية وتحمل نتائجها.	2.72	.44	عال
٥	٢	يمكن العاملين من المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	2.58	.58	عال
٢	٣	يمكن العاملين من القيام بوظائفهم من خلال التوجيه الذاتي والحرية في مواجهة المشكلات.	2.56	.64	عال
٤	٤	يعترف بمواهب الموظفين ويبرز جوانب قوتهم في الأداء.	2.55	.58	عال
٣	٥	يدعم جوانب القوة لدى العاملين بالمدرسة بصورة مستمرة.	2.47	.66	عال
٦	٦	يحدد المهام للعاملين وفق قدراتهم ومهاراتهم المهنية.	2.47	.58	عال
					المجموع الكلي
			2.56	.40	عال

يتبين من جدول (٨) أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) بالنسبة لبُعد تمكين وتطوير العاملين جاء عاليا

بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢٠٥٦)، والانحرافات المعيارية (٠.٤٠)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد جميعها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢٠٧٢ - ٢٠٤٧)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦٦ - ٠.٤٤)، وحصلت الفقرة (١) والتي نصها " يمنح العاملین عن اقتناع الصلاحيات اللازمة لأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية وتحمل نتائجها." على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢٠٧٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٤) وبمستوى توافر عالٍ، بينما حصلت الفقرة (٦) والتي نصها " يحدد المهام للعاملين وفق قدراتهم ومهاراتهم المهنية " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢٠٤٧) وانحراف معياري قدره (٠.٥٨) وبمستوى توافر عالٍ أيضا.

• البُعد الخامس: نمذجة الدور:

ويوضح جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات بُعد نمذجة الدور.

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	يكون نموذجاً يُحتذى به للعاملين بالمدرسة في كافة ممارساته وسلوكياته المهنية.	2.58	.49	عالٍ
٣	٢	يحدد بدقة السلوكيات والممارسات الأدائية التي يتوقعها من العاملين بالمدرسة.	2.57	.66	عالٍ
٥	٣	تتواءم أقواله ما أفعاله في كافة المواقف المهنية.	2.56	.49	عالٍ
٤	٤	يملك القدرة على توصيل رسالة المدرسة وقيمها بوضوح وشفافية إلى كافة المعنيين بالعملية التعليمية.	2.55	.50	عالٍ
١	٥	يملك شخصية قوية له تأثير فعال على العاملين بالمدرسة.	2.40	.58	
		المجموع الكلي	2.53	.38	عالٍ

يتبين من جدول (٩) أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) بالنسبة لبُعد نمذجة الدور جاء عالياً بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢٠٥٣)، والانحرافات المعيارية (٠.٣٨)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد جميعها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢٠٤٠ - ٢٠٥٨)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦٦ - ٠.٤٩)، وحصلت الفقرة (٢) والتي نصها " يكون نموذجاً يُحتذى به للعاملين بالمدرسة في كافة ممارساته وسلوكياته المهنية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢٠٥٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٩) وبمستوى توافر عالٍ، بينما حصلت الفقرة (١) والتي نصها " يملك شخصية قوية له تأثير فعال على العاملين بالمدرسة " على أقل متوسط حسابي بلغ (٢٠٤٠) وانحراف معياري قدره (٠.٥٨) وبمستوى توافر عالٍ أيضا.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

• أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التواضع	ذكور	38	2.4579	.38318	٨٣	2.215	0.03*	لصالح الاناث
	اناث	47	2.6383	.36508				
توجيه الخدمة	ذكور	38	2.4901	.34920	٨٣	4.401	0.00*	لصالح الاناث
	اناث	47	2.7553	.22716				
الرؤية	ذكور	38	2.4421	.40043	٨٣	2.152	0.04*	لصالح الاناث
	اناث	47	2.6213	.35688				
تمكين وتطوير العاملين	ذكور	38	2.4956	.37063	٨٣	١,٣٨٤	0,17	غير داله
	اناث	47	2.6170	.42551				
نمذجة الدور	ذكور	38	2.4947	.30752	٨٣	0.932	0,35	غير داله
	اناث	47	2.5702	.43734				

يتبين من جدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإنثاء) في أبعاد التواضع، وتوجيه الخدمة، والرؤية، بينما لم تظهر هذه الفروق في مجالي تمكين وتطوير العاملين، ونمذجة الدور، وهذا يعني وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

• ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التواضع	بكالوريوس	58	2.6103	.37355	٨٣	1,893	0,06	غير داله
	ماجستير فاعلي	27	2.4444	.38163				
توجيه الخدمة	بكالوريوس	58	2.6746	.30253	٨٣	1,635	0,11	غير داله
	ماجستير فاعلي	27	2.5556	.33313				
الرؤية	بكالوريوس	58	2.5793	.38877	٨٣	1,344	0,18	غير داله
	ماجستير فاعلي	27	2.4593	.37134				
تمكين وتطوير العاملين	بكالوريوس	58	2.6006	.40698	٨٣	1,269	0,21	غير داله
	ماجستير فاعلي	27	2.4815	.39314				
نمذجة الدور	بكالوريوس	58	2.5552	.40008	٨٣	0,655	0,51	غير داله
	ماجستير فاعلي	27	2.4963	.35244				

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\leq a 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فاعلي) في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يعني عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي في استجابات أفراد عينة الدراسة.

• ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فاعلي)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التواضع	أقل من ١٠ سنوات	33	2.5758	.38652	٨٣	0.347	0.73	غير داله
	فاعلي	52	2.5462	.38218				
توجيه الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	33	2.6856	.27443	٨٣	1,139	٠,٢٦	غير داله
	فاعلي	52	2.6058	.33794				
الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	33	2.6121	.37729	٨٣	١,٣٥٩	٠,١٨	غير داله
	فاعلي	52	2.4962	.38703				
تمكين وتطوير العاملين	أقل من ١٠ سنوات	33	2.5707	.45075	٨٣	٠,١٤٤	٠,٨٧	غير داله
	فاعلي	52	2.5577	.37615				
نمذجة الدور	أقل من ١٠ سنوات	33	2.5939	.45411	٨٣	١,٠٩٩	٠,٢٨	غير داله
	فاعلي	52	2.5000	.33255				

يتبين من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأعلى) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة في استجابات أفراد عينة الدراسة.

• رابعاً: متغير المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم ، معلم أول) ، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٣).

جدول (١٣): نتائج اختبار (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التواضع	معلم	38	2.8000	.27899	٨٣	٦,٣٨٨	٠,٠٠٠	نصالح المعلم
	معلم أول	47	2.3617	.34043				
توجيه الخدمة	معلم	38	2.8487	.19092	٨٣	٧,٢٧٤	٠,٠٠٠	نصالح المعلم
	معلم أول	47	2.4654	.29223				
الرؤية	معلم	38	2.7421	.26266	٨٣	٥,٠٨٠	٠,٠٠٠	نصالح المعلم
	معلم أول	47	2.3787	.39394				
تمكين وتطويع العاملين	معلم	38	2.7281	.29870	٨٣	٣,٧٦٧	٠,٠٠٠	نصالح المعلم
	معلم أول	47	2.4291	.43091				
تمنحة الدور	معلم	38	2.6632	.34829	٨٣	٢,٨٤٥	٠,٠٠١	نصالح المعلم
	معلم أول	47	2.4340	.38520				

يتبين من جدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم ، معلم أول) في جميع الأبعاد ولصالح وظيفة معلم ، وهذا يعني وجود تأثير للمسمى الوظيفي في استجابات أفراد عينة الدراسة.

• مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

• أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model)؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا

وأخرين (Olesia et.al. Model) جاء عالياً بصورة إجمالية، وعالياً أيضاً في جميع أبعاد الدراسة وهي: التواصل، وتوجيه الخدمة، والرؤية، تمكين وتطوير العاملين، ونموذج الدور، وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في إعداد وتأهيل مُديري المدارس في المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين، وتقديم برامج تنمية مهنية لمُديري المدارس في مراكز التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم، بالإضافة إلى ما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية من تقديم كافة أشكال الدعم لمُديري المدارس، وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، فضلاً عما تقوم به الوزارة من توفير كافة الأدلة التي تساعد مُديري المدارس في عملهم مثل: دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل الإدارة المدرسية، ودليل المجالس واللجان المدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من المطيري (٢٠٢٢)، والعبرية (٢٠١٧)، والسيابية (٢٠١٧)، وشافاريا (Chavarria, 2022)، وسوارت وآخرين (Swart et.al., 2021)، وماكميلان (McMillan, 2017)، وتشانغ وآخرين (Chang et.al., 2016) والتي أشارت نتائجها إلى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس بمستويات عالية .

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي آل ثواب (٢٠٢٢)، والعقدة (٢٠٢٢) والتي بينت نتائجها توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس بمستويات متوسطة. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إنسلي وآخرين (Insley et.al. , 2016) والتي بينت نتائجها توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس بمستويات منخفضة

• **ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) 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 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في أبعاد التواصل، وتوجيه الخدمة، والرؤية ولصالح الإناث، بينما لم تظهر هذه الفروق في مجالي تمكين وتطوير العاملين، ونموذج الدور. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر سهولة ويسراً في التعامل معهم عن الذكور، كما أنهن أكثر اهتماماً بتوجيه العمل نحو المستقبل واستشرافه من الذكور .

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من المطيري (٢٠٢٢)، والعقدة (٢٠٢٢) والتي أكدت نتائجهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس

• ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في جميع أبعاد الدراسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية داخل وخارج المدرسة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من المطيري (٢٠٢٢)، العبرية (٢٠١٧) والتي كشفت نتائجهم عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

• ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأعلى) في جميع الأبعاد. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة لديهم يعملون في مناخ تنظيمي مُتقارب، وثقافة تنظيمية يوجهها مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من المطيري (٢٠٢٢)، والعقدة (٢٠٢٢)، والعبرية (٢٠١٧) والتي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل ثواب (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من عشر سنوات.

• رابعاً: متغير المسمى الوظيفي:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model) تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (معلم، مُعلم أول) في جميع الأبعاد ولصالح وظيفة معلم. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن فئة المعلمين أكثر رغبة في الاستفادة من التوجيهات والإرشادات والتغذية الراجعة التي يقدمها لهم مديرو مدارسهم.

• توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها وتفسيرها ، توصي بالآتي:
- ◀ زيادة الاهتمام بتضمين القيادة الخادمة في موضوعات برامج الإعداد والتأهيل، والتنمية المهنية لمديري المدارس سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المعهد التخصصي للتدريب المهنية للمعلمين، أو على مستوى المديرية العامة التابعة لها ممثلة في مراكز التدريب.
 - ◀ زيادة اهتمام الإدارات العليا بمنح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز.
 - ◀ تضمين سلوكيات وممارسات القيادة الخادمة في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وكذلك عناصر تقييم أدائهم الوظيفي.
 - ◀ تعظيم اهتمام مديري المدارس بدعم المبدعين والمبتكرين من العاملين، وإقامة الاحتفالات لتكريمهم على إنجازاتهم المتميزة.
 - ◀ زيادة حرص مديري المدارس على توفير برامج تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدارس تُلبّي احتياجاتهم المهنية.
 - ◀ زيادة حرص مديري المدارس على الاهتمام بالحياة الاجتماعية للعاملين، وتقديم لهم الدعم الكافي للحفاظ على استقرارهم الاجتماعي؛ والذي ينعكس أثره إيجابياً على أدائهم الوظيفي.
 - ◀ زيادة اهتمام مديري المدارس بمشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات في مختلف جوانب العملية التعليمية.

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- آل ثواب، صالحته مبارك محمد.(٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد ، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، ٩(٣)، ١٧١-١٩٢.
- 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 .
- السيابية، نعيمة بنت خلفان بن سعيد.(٢٠١٧). *القوى اداة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين* ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر.(٢٠١٦). *علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان 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 بالتفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- العقدة، نور محمد خليل.(٢٠٢٢). *درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- المزامي ، 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.
- المطيري، محمد إبريدان.(٢٠٢٢). *القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- المعايطة، عبد العزيز عطاالله.(٢٠١١). *اتجاهات حديثة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح*.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها* ، مسقط :المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chang, C. P. ; Tsai,H. C. ; Zhang,D. D. ; Chen,J.(2016).The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior, *Creative Education*,(7), 1253-1260.
- Chavarria,Freddie .(2022).*The Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by Middle School Principals of Title I Middle Schools*.Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership,University of Massachusetts Global,USA.
- Giambatista, R.; McKeage, R.; Brees, J. (2020) . Cultures of Servant Leadership and Their Impact, *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-16.
- Insley,R. ; Jaeger,P. ; Ekinici,A. ;Sakiz, H .(2016).An Evaluation of Teachers' Opinions about the Servant Leadership Behaviours of

- School Principals, *Educational Process: International Journal*, 5(3), 223-235.
- Lee1,A.; Lyubovnikova ,J.; Tian , A. W.; Knight, C .(2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (93), 1-44.
 - Luqman,Rana; Farhan,Hafiz; Shahzad,Fakhar; Shaheen,Sundus .(2012) . 21st Century Challenges of Educational Leaders, way out and Need of Reflective Practice, *International Journal of Learning & Development* ,2(1),195-208
 - McMillan, K. .(2017).*An Analysis of the Impact Servant Leadership Has on Staff Retention in Elementary Schools*, Un Published Doctoral Dissertation, Department of Graduate Education,Northwest Nazarene University, USA.
 - Moll,Jochen; Kretzschmar,Louise.(2017).An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities, *Journal of Leadership Education*,(16),166-182.
 - Mutia, P. M.; Muthamia, S..(2016). The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent, *International Journal for Innovation Education and Research*,4(5),130-145.
 - 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.
 - Pranee,S. ; Pungnirund,B. ; Saeng-on,P. ; Pulphon, S. .(2020).The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment, *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3), 10- 18.
 - Saleem, Farida ; Zhang, Yingying; Gopinath, C. ; Adeel, Ahmad.(2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust, *SAGE Open*, (January-March), 1-16.
 - Swart ,Christo ; Pottas,Lidia ; Maree, David .(2021).Servant School Leadership and Organisational Climate in South African Private Schools.*Education Research International*,1-13.

