

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري
معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان

د. عبدالله بن سيف بن محمد التوبي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية/جامعة الشرقية- سلطنة عمان
abdullah.altobi@asu.edu.om

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية/جامعة الشرقية- سلطنة عمان
asnh7887@gmail.com

الملخص:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وطُبِّقت على عينة بلغت (79) من معلمي معاهد العلوم الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:
- إنَّ درجة توافر أنماط القيادة الخادمة وممارستها لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية يعتبر مرتفع بشكل عام وفي جميع المحاور).
 - إنَّ ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب إجابات عينة الدراسة جاءت على التوالي بالشكل الآتي: (الثقة بالعاملين- الاهتمام - بالعاملين تمكين العاملين- الالتزام بتطوير المجتمع- المشاركة في القيادة).
 - أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان عند مستوى 0.05؛ يرجع لطبيعة المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة. وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بأن تقوم القيادات العليا بتبني تطبيق القيادة الخادمة في جميع المعاملات والأعمال التي يتم تنفيذها من قِبَل القيادات العليا حتى تكون مثلاً يُحتذى ويطبق.
- الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، المعاهد الإسلامية.

مقدمة الدراسة:

إنَّ التقدم العلمي وما صاحبه من تأثير على طبيعة العصر الذي نعيش فيه جعلته مختلفاً عن العصور السابقة، فإنَّ أهم ما يميزه التغير السريع والتقدم التكنولوجي المذهل الذي شمل شتى مجالات الحياة سواء كانت الاجتماعية أم السياسية أم الاقتصادية أم الثقافية أم المعلوماتية، أم الإدارية، وبالتالي كل ذلك يفرض القيام بإصلاحات مستمرة على مختلف الأنظمة المؤسسية وقيادتها المتنوعة سواء كانت حكومية أو خاصة؛ لأجل إعداد الفرد والمجتمع، وتكوينهم بما يتلاءم مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه؛ لمواجهة التحديات المتعددة التي تفرضها وتفرضها الثورات المختلفة.

ومن الملاحظ أن المجتمعات العالمية والمحلية تتطور وتزدهر بازدهار تطور النظام التنظيمي الإداري السليم، ويرتبط تقدمها بمستوى جودة أدائه ومرونته، ومستوى إنتاجيته وتأثيره على مستوى الناتج القومي المحلي، هذا التطور كله مرتبط بعناصر قيادية تعمل بالميدان السياسي أو التربوي أو الإداري، ومن ينظر إلى العمل الإداري والقيادي يجد أنه شهد تطوراً وتغيراً كبيراً وسريعاً؛ ليوكب مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية، فالإدارة والقيادة لم تعد مجرد أداة فقط تدير أو تسير العمل في حفظ النظام ومتابعة الحضور والانصراف والاعمال الروتينية، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات التغيير والتطوير والتحسين في منظومة العمل الإداري أو التربوي أو في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها من خلال توفير التدريب اللازم والأدوات المعينة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية، وصولاً إلى الدور الريادي للموظف من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات المتنوعة والمتعددة، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظرتهم أبعاد التغيير والتطوير والحدثة في مجال تنوع نوعية القيادات المتعددة التي تلاءم العصر الذي تعمل فيه (البلوشي، 2020، ص4).

ويعد الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، فالتنوع في استخدام القيادة المناسبة في العمل الإداري هي من تساعد على نجاحه ومن بين القيادات التي لها دور فاعل في العملية الإدارية القيادة الخادمة، والتي تقوم على تشجيع وتحفيز الأفراد من أجل

إحداث توازن مستمر في حياتهم المهنية والعملية بين ممارسة القيادة الفاعلة وخدمة الآخرين المستمرة، فهي تحفز القادة على أن تكون أولويتهم الأسمى هي خدمة أتباعهم بكل تفانٍ، وفي الوقت نفسه تشجع الاتباع على استثمار الفرص المتاحة لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم بطرق متعددة، ومن ثم رفع مستوى مؤسستهم للوصول للتميز (Spears,2005)، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى الربح السريع أو البطيء أو التي لا تهدف إلى الربح كالمدراس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية الاجتماعية (Hill, 2008, p28).

والقيادة الخادمة من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري المعاصر، وهي تركز على تحفيز العاملين بطرق مختلفة وإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، كما أن القيادة الخادمة تمتاز بقدرتها العالية على قيادة المؤسسات الحكومية والخاصة بمختلف أنواعها وأشكالها، وجعلها أكثر فاعلية وأكثر كفاءة من خلال مواجهة التحديات والمعوقات التي فيزرها العصر الذي نعيش فيه، ومواكبة التطورات الحديثة بمختلف مسمياتها في آن واحد، ومن ينظر إلى القيادة الخادمة يجدها ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتنمية المستمرة فهي نوع من القيادات المتزنة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة والمعلومات بالأشياء المتعددة والمتنوعة التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار؛ وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الإيجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل (الحضرمي والتوبي، 2021).

ومن يتأمل إلى القيادة الخادمة يجد أنها تتميز بمنح العاملين في الحقل التعليمي بالثقة التنظيمية، فتكسبهم الثقة الكبيرة في داخلهم وفي الآخرين، كما أنها تهتم من خلال ذلك بتحسين وتطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها، وتصل بالعملية التعليمية إلى مستوى الجودة والتميز في الأداء، وكما تمنح مديري تلك المؤسسات فكرة الاهتمام بتوقعات العاملين، وإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أداءهم المهني والعملية، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي المناسب في أداء واجباتهم المهنية. (A faq& et.el,2017)، كما أنها تمنحهم تقوية

إحساسهم بالأمان النفسي من خلال الدعم المتواصل والرعاية الشاملة، والاهتمام وتحقيق العدالة والموضوعية التي ينشدها الجميع، وإزالة كافة العوائق والمسببات التي تحول فكرة التواصل الفاعل بين كافة العاملين داخل هذه المؤسسات، وإتاحة الفرصة لهم للحوار والمناقشة بأسلوب راقٍ، كما تقوم بتشجيعهم على تقديم المساهمات والمقترحات والتعليقات، والتي تكون موضع تقدير واحترام من قبل القيادات (Erkutlu&Chafra,2015).

وفي ضوء ما تقدم؛ تأتي الدراسة الحالية كمحاولة علمية للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان والوقوف على الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة وأبعادها.

مشكلة الدراسة:

برزت جهود سلطنة عمان في تطوير مواردها البشرية من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 40/20 التي تبنتها السلطنة عُمان 2040 والتي ركزت على بناء الموارد البشرية، التي تمتلك القيم والمعارف والمهارات اللازمة للعمل والحياة، مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ومؤهلة تأهيلاً علمياً للتكيف مع متغيرات العصر التكنولوجية، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية، التي أكدت على ضرورة تنمية الموارد البشرية، وإعدادها؛ لتساير متطلبات العصر بكل كفاية.

لذلك نجد أن الإدارة بشتى أنواعها أثناء القيام بعملياتها المختلفة تركز على بناء المورد البشري بالدرجة الأولى، من خلال تسلمه زمام القيادة وهي مهمة يراد بها القدرة على تحسين أداء العاملين ليكونوا منتجاً أكثر فاعلية في تلك المؤسسة، والشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين، وتوضح الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب (Organization Gallup) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء. وبعبارة أخرى أكثر وضوح فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتكون شركاتهم لا يتكون الشركة نفسها وإنما يتكون الرئيس. (Hunter, 2004).

إذا القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تعدمن القواعد والأسس المتينة في نجاح المؤسسات التعليمية على السواء، بفضل ما تمتلكه من عوامل مهمة ومؤثرة في حياة المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، فالتأثيرات والتعقيدات التي لحقت وأملت بالبيئة المحيطة بها من خلال التغيرات والتحولات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية استدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة الفاعلة؛ كونها الأساس الفاعل لتلك المؤسسات (محمود، 2018)؛ وبذلك أصبح النمط القيادي التقليدي الذي يمارس سابقاً غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل التي تتعرض لها المدارس التعليمية بشكل يومي في ضوء التغيرات الحديثة وخصوصاً مع وجود أزمات ومشكلات في إدارة القطاع التعليمي على المستوى العالمي بسبب ما يشهده العالم من أزمات متكررة، والذي يعتبر فريداً على صعيد نشوئه وتطوره والتحديات التي تواجهه. (Jouda, Ahmad, &Dahleez, 2016)

لذلك نجد الكثير من الدراسات والبحوث الإدارية، عנית بالكشف عن ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الأداء في المؤسسة العاملين فيها، ومنها: دراسة الشهومي سعيد، (2018) والتي جاءت للتعرف على درجة توافر وجود أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء نموذج لوب ودراسة العبرية نعيمة (2017)، والتي جاءت للتعرف على علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بعملية صنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمات، كما أن هناك دراسات غير محلية دلّت على أهمية القيادة الخادمة ومن دراسة على والقرني (2017) والتي أثبتت عن وجود عالقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي أعضاء هيئة التدريس، ودراسة بن طالب (2018) والتي أثبتت إسهام القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، ودراسة عبدالله (2018) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي؛ إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة، ودراسة نهاد الشنطي(2016) أوضحت أن القيادة الخادمة تؤدي إلى

قيام القائد بمشاركة العاملين في صنع القرار، مما يزيد من التزامهم التنظيمي ورضاهم وأمانهم الوظيفي، وإنَّ القيادة الخادمة تعمل على إيجاد التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد، والاهتمام بالرواتب والمكافآت للعاملين، وبناء على ما سبق ولأهمية القيادة الخادمة على جميع المستويات وممارستها في القطاعات المختلفة ومنها القطاع التعليمي؛ لذا جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار الفكري لمفهوم القيادة الخادمة؟ (الأهمية - الأبعاد)؟
2. ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان؟
3. ما ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب إجابات عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعينة الدراسة في توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية ترجع للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: وتشمل الأطر الفكرية لمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها المختلفة، كمحاولة علمية وعملية؛ لإثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول أثر أبعاد القيادة الخادمة على أداء وتحفيز موظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان، في ضوء التحديات والأزمات التي تتعرض لها مختلف القطاعات العاملة.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في النتائج والتوصيات العلمية والعملية المتوقعة للدراسة، والاستفادة من خلال معرفة درجة توافر أنماط القيادة الخادمة في مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان؛ كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناع السياسات، ومنتخذي القرارات في مركز السلطان قابوس، لاتباع خطوات عملية بشأن معرفة الدور الكبير الذي يقوم به هذا النوع من القيادات الحديثة في تنمية الأفراد وحثهم على روح العمل الدؤوب، وفق التطورات العالمية.

أهداف الدراسة:

- عرض الإطار الفكري لمفهوم القيادة الخادمة وأبعادها المختلفة.

- التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان.
- التعرف على ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب إجابات عينة الدراسة.
- التعرف على الفروقات - ان وجدت - ذات الدلالة الاحصائية بين أعضاء (بين آراء) عينة الدراسة من خلال معرفة في درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان حسب المؤهل العلمي وسنوات الخدمة من وجهة نظرهم.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الحالة ويفسرها، وكذلك تحليل الواقع والأدب النظري، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر على القيادة الخادمة.

الحدود الزمنية: 2021 / 2020

الحدود البشرية: معلمو معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يأتي: القيادة - القيادة الخادمة - المعاهد الإسلامية

1. القيادة:

هي إدارة الأفراد والمجموعات وإدارة الموارد والتنظيم والإلمام بكل وظائف الإدارة، مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة، مثل: التوجيه والحث وإمكانية الإقناع وقوة التأثير، بطرق فعّالة تجبر الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات؛ من أجل تحقيق هدف التنظيم بحيث تحقّق أحسن النتائج (عضيبات ولاء، 2020).

2. القيادة الخادمة:

هي فلسفة علمية إدارية يتبناها القائد الفاعل في جميع الأوقات، ويسعى من خلالها إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة القائمة على تقديم خدمة أتباعه العاملين مع التممسك

بصفة الإقناع، وتشجيعهم المستمر على المشاركة والابتكار والمبادرة كفريق عمل متكامل (الكرعاوي و عوجة، 2018)

ويعرفها مركز غرينليف (2019) هي القيادة التي تعمل على بناء منظمات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات؛ تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم (بركة إبراهيم، 2020).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: القدرة الإبداعية في فن التعامل مع الموظفين في المواقف المختلفة بطرق لينة وجذابة وعلمية، من خلال القدرة العالية على إقناع الآخرين من خلال التأثير على تفكيرهم وعواطفهم؛ بما يساعد على تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة، ويضمن جودة العمل المنجز، وذلك كما تقيسها الاستبانة والمستخدم في هذه الدراسة.

3. معاهد العلوم الإسلامية:

هي معاهد نوعية إسلامية، تقوم بتدريس مجموعة من الطلاب الحاصلين على شهادة الصف التاسع ممن اجتازوا المقابلات والاختبارات المقررة للقبول، لها مناهج ومقررات دراسية متشابهة إلى حد ما مع مقررات وزارة التربية والتعليم، مع التركيز على مادتي التربية الإسلامية واللغة العربية، وتتبع هذه المعاهد مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم التابع لديوان البلاط السلطاني العماني (الحضرمي أحمد، 2020).

الدراسات السابقة:

1. دراسة الزعترى دنيا (2020) بعنوان القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، هدفت الدراسة التعرف على القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخميل، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمةً وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنَّ هناك علاقةً طرديةً موجبةً دالةً إحصائياً بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.
 - إنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.
 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسي الحكومية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المديرية لصالح مديرية شمال الخليل.
 - أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسي الحكومية في محافظة الخليل لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.
2. دراسة الغامدي مريم (2020) بعنوان القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والوقوف على درجة اختلاف المحاور باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، استخدام الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج:
- إنَّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات عالية.
 - وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد (الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد (الرؤية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهن العلمي بكالوريوس، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهم بكالوريوس، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ممن سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

3. **دراسة السر (2019)** بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكميات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة، والتعرف إلى دور رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة في تنمية الموارد البشرية، والتحقق من مستوى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وبين تنمية الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية بمحافظات غزة، وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا)، وعددهم 255 فرداً، واختيرت عينة قوامها (137) فرداً طبقت عليهم الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت درجة تقدير عينة الدراسة لدور رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية في تنمية الموارد البشرية بدرجة تقدير كبيرة أيضاً، وكشفت النتائج كذلك عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة وبين دورهم في تنمية الموارد البشرية.

4. **دراسة العولقي عبد الله (2018)** بعنوان أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، هدفت الدراسة إلى تجلي الطبيعة العالقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم اختيار عينة قوامها 330 موظفاً، في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات، في أمانة العاصمة صنعاء. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشاف (EFA) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، وكشفت نتائج التحليل العاملي عن انخفاض أبعاد القيادة الخادمة من خمسة أبعاد إلى أربعة أبعاد، من خلال دمج بعد تصميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية تحت بعد واحد، وأمكن تسميته بالمسؤولية التنظيمية، كام عمل التحليل العامل

يعلى تخفيض أبعاد جودة حياة العمل من ستة أبعاد إلى خمسة أبعاد من خلال دمج بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وأسلوب الرئيس في الرشاقة تحت بعد واحد، وأمكن تسميته بأسلوب الرئيس في الإشراف. وبينت النتائج ضعف ممارسة الرؤساء في المؤسسة أبعاد القيادة الخادمة وفق اتجاهات المرؤوسين، كام تتوافر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة بدرجة متوسطة، ووجود عالقة معنوية بني ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل، وتمثل أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحسين جودة حياة العمل مرتبة حسب درجة أهميتها بالمسؤولية التنظيمية، والإيثار، والتعاطف.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تباينت من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها كل دراسة، وكذلك القطاعات التي أخذتها محل الدراسة، والبيئات التي طبقت فيها، وفيما يلي استعراض أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بالنسبة العنوان والهدف:

عندما ننظر إلى الدراسات التي تم عرضها نجد أن العديد من الباحثين قام بدراسة القيادة الخادمة وأثرها على متغيرات مختلفة تحسين جودة حياة العمل كما دراسة العولقي (2018) وتنمية الموارد البشرية كما دراسة السر (2019) والاستغراق الوظيفي كما في دراسة الغامدي مريم (2020)، وقد اتفقت الدراسة الحالية نوعاً ما في بعض الأجزاء التي تناولتها مع بعض الدراسات السابقة، التي تم استعراضها بتناولها أحد متغيرات الدراسة، واتفقت مع عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء في السلوك والتحفيز.

بالنسبة لبيئة الدراسة:

عندما ننظر إلى بيئات الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة نجد التباين والاختلاف واضح بينهم، فمعظمها اختلف مع بيئة الدراسة الحالية، فهناك من الدراسات ما تناولت البيئة المدرسية التربوية كدراسة الزعتري دنيا (2020) دراسة الغامدي مريم (2020) ودراسة السر (2019) التي تناولت القطاع الأكاديمي التعليمي، وهناك من الدراسات ما

تناول القطاع الخاص (شركة الاتصالات) كدراسة العولقي عبد الله (2018)؛ لذلك لم نجد اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المستعرضة في أخذها للقطاع الحكومي.

بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها:

عندما نرجع إلى أساس المنهج الذي اتبعته واستخدمته الدراسة الحالية، نجد أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها لهذا المنهج، كما أنها اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الأداة للدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهذا ما اثبتته الدراسات السابقة الأخرى.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- كتابة الإطار النظري، من خلال إثرائه بالمعلومات والبيانات المختلفة والمعرفة الواسعة.
- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة من خلال الاسترشاد بالمعلومات الموجودة.

أوجه التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن هناك ندرة كبيرة فيها من ربطت متغيري الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية عدت الأولى التي تطبق في القطاع الحكومي الإداري في سلطنة عمان على علم الباحثين والمتعمقة بدراسة أثر القيادة الخادمة على أداء وتحفيز موظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان، لذلك الدراسة الحالية ستكشف الأثر الذي تتركه القيادة الخادمة في نفسيات الموظفين من حيث تحفيزهم وإثارتهم للعمل والابتكار.

الإطار النظري:

مقدمة:

القيادة الخادمة ليست وليدة اللحظة، وإنما ترجع بداياتها منذ العصور القديمة، فمفهوم القيادة الخادمة ليس جديد على أدبيات القيادة، فقد قدم الأدب والفلسفة الصينية مفهوم القيادة الخادمة قبل العصر المسيحي، ومع ذلك تعتبر القيادة الخادمة نموذجاً جديداً للقيادة في القرن الواحد والعشرون، كما كانت المجتمعات البدائية تتبادل خدمة بعضهم البعض، وكان الناس يخدمون بعضهم البعض وكانوا يطلقون لمن يقوم بخدمة الناس وتحفيزهم

على الأعمال الإيجابية بسيد عليهم، وكما قيل في المثل (سيد القوم خادمهم) (حسن، 2014).

وعندما ننظر إلى بداية وانتشار وظهور القيادة الخادمة فنجد أنها ظهرت كمصطلح مفهوم منذ السبعينات من القرن العشرين، واستمر البحث عنها من قبل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، ويعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة، وكان ذلك في عام 1970م؛ فقد بيّن أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون منصباً على العاملين تحت إمرته أو نطاقه، وهم ما يطلق عليهم الاتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً ويهتم بهم، ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم؛ ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخادمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة وأن القيادة توهب شخص خادماً بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالاً. (Greenleaf . 2017).

وتنطق القيادة الخادمة في الفكر الإنساني من فكرة اعتمادها على الفطرة السليمة، التي تربي عليها الإنسان، والتي تؤكد الغريزة الخيرة المتأصلة في النفس الإنسانية التي تميل إلى حب ومساعدة الآخرين من خلال الخدمة الإنسانية لهم، فهي من النظريات الأخلاقية التي احتلت الصدارة في جميع المواقف؛ كونها تستند إلى المبادئ السماوية التي خلقها الله والقيم الروحية في ذاتية الإنسان، كما أنها ليست غريبة على مجتمعاتنا العربية والإسلامية، فهي تستلهم مبادئها من قيم عميقة ذات جذور أصيلة في العقيدة الإسلامية، فكان الرسول محمد عليه الصلاة والسلام مثال يحتذى به في هذا المجال، فهو أعظم من جسد هذا النمط، وإذا تتبعنا سيرته النبوية الشريفة نجدها زاخرة بالمواقف الخدمية، والتي أظهرت اهتمامه العميق والكبير بأصحابه رضوان الله عليهم، والعمل على خدمتهم بشكل متواصل وتلبية حاجاتهم، وتمكين كل واحد منهم في المجال الذي يبدع فيه (مخامرة، 2019).

ولذلك نجد أن القيادة الخادمة من المصطلحات التي آثرت الجانب الإداري بغزارة مفهومها ومصطلحاتها المتعددة، وهي تعتمد بصفة عامة وكبيرة على قدرة القائد الإنساني الفاعل على التأثير العميق، والمؤثر في نفوس العاملين الذين يعملون معه بصورة مستمرة، من خلال الحث على العمل الدؤوب في تقديم الحوافز المعنوية والمالية، والدعم بصورة مستمرة

وجذابة في جميع الأعمال التي تسند لهم، وبناء وتشكيل علاقات مميزة وفريدة مع الآخرين حتى تلغي حواجز الرسمية والمنع؛ فتزداد العلاقة والإبداع في العمل، وتقوم القيادة الخادمة في بناء فكرتها الأساسية التي قامت عليها، وهي إعادة هيكلة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات المسندة في العمل؛ من أجل خلق الجو المناسب للعمل داخل المنظمات الحكومية والخاصة، ويعم الإبداع والابتكار بسبب الأمان النفسي وإتاحة المجال الإنساني في العمل.

أهمية القيادة الخادمة:

تبرز أهمية القيادة بصفة عامة من خلال الوظائف التي تقوم بها داخل كل مؤسسة، ومن المعروف أن الوظيفية الرئيسة للقيادة؛ تتمثل في إحداث التغيير والتحسين المستمر والديمومة في عمل المؤسسة، إضافة إلى إحداث التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد لإنجاز الأهداف المأمولة سواء كانت الشخصية أو المؤسسية، أما على المستوى التخصصي فنجد أن أهمية القيادة الخادمة تظهر في كونها تهتم بالدرجة الأولى تنمية مواردها البشرية، حيث تسعى إلى خدمة العاملين بطرق مختلفة وتمكينهم وتشجيعهم على التطور والنمو، كما أنها تعمل على استيعاب بعض المتغيرات الداخلية والخارجية، وتطويعها لمصلحة المؤسسة، وتشجع على العمل بروح الفريق؛ مما يزيد الإنتاجية والنمو داخل المؤسسة.

وقد تكلم الكثير من الباحثين عن القيادة الخادمة وأهميتها على كافة المستويات والأنظمة؛ بفضل ما تمتلكه من مميزات فريدة ومؤثرة فقد أستطاع كل من رشيد ومطر (2014) إلى وضع تصور بسيط حول بعض النقاط الرئيسة لأهمية القيادة الخادمة، ومن بين تلك النقاط: إن القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين في ذات التابع؛ للوصول به إلى أقصى ما يمكن من التكامل معها؛ فهي تحقق الآتي:

- تحترم الذات الإنسانية للموظفين بطرق عديدة ومختلفة حسب تلك الطبيعة، كما تمنحه الشعور بالاستقلالية من خلال الإحساس بفرديته والعمل والانجاز.
- تشعر التابعين بأهميتهم ومكانتهم الوظيفية في المؤسسة أو المنظمة؛ من خلال إشراكهم في بعض القرارات الأساسية التي تتعلق بالمنظمة.

- تعترف بإنجازات الموظفين الوظيفية والعملية في المؤسسة، وتقدر كل الجهود المبذولة في سبيل الرقي بالمنظمة، وتقييم أعمالهم باستمرار، وتعاطف معهم.
 - تمكنهم من القدرة على الإنجاز؛ بفضل الأساليب والمهارات والخبرات التي تكسبها القائد الخادم ليمارسها بعد ذلك على أتباعه.
 - النمو المتزايد للتابعين من خلال توفير فرص التعلم لهم في المجالات التخصصية التي تحتاج إلى بذل الكثير من الجهد؛ مما يزيد من إمكانيات تطور مهاراتهم وقدراتهم المختلفة.
 - تخلق لدى التابعين شعور كبير بأنهم شركاء في تلك المنظمة من خلال الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وأن مردوداتها ستؤول بالنفع عليهم جميعاً.
- أما أبو الشريخ (2019) يرى أن القيادة الخادمة تعمل على استيعاب المتغيرات بأنواعها الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة أو المنظمة، كما يؤكد على تشجيعها على العمل بروح الفريق؛ مما يزيد من الإنتاجية المستمرة ويطورها بأساليب مختلفة ومميزة، تولى أهمية للموارد البشرية بشكل كبير كونها العمود الأساسي في كل مؤسسة؛ حيث تسعى لتمكين العاملين في البيئة التنظيمية للمؤسسة الواحدة، وتشجيعهم المستمر على التعلم والنمو والاستقلال.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الخادمة تظهر من خلال ما تحققه من نتائج متعددة على مختلف المستويات، سواء من خلال تحقيق مستوى الأداء التنظيمي العالي للمؤسسة الواحدة أو من خلال التطور ومواكبة المستجدات الحديثة على مختلف الأصعدة، أما أهميتها على مستوى التابعين فكثيرة ومتعددة ويمكن أن نبرزها في قدراتها على تمكن القائد الخادم من احترام وتمكين، والاعتراف بإنجازات العاملين، ومساعدتهم على التطور والنمو المستمر، أما الأهمية على مستوى المجتمع فتكمن في أنها تسعى إلى تعزيز الفضائل والقيم الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات.

خصائص القائد الخادم

القيادة كما تم تعريفها هي فلسفة إنسانية تشتمل على مجموعة من الممارسات الوظيفية والأخلاقية في القيادة فالقيادة بمفهومها التقليدي تنضوي على تراكم وممارسة السلطة من جانب واحد محدد في أعلى قمة الهرم، وهو ما يعرف وهو ما يعرف بالقائد الدكتاتوري

المتنمر والمتسلط على الآخرين، بينما في القيادة الخدمية، فيكون خادماً لاحتياجات الآخرين ويدربهم ويساعدهم على تطوير وتسهيل نجاحهم في تحقيق الأهداف، لذلك هناك العديد من الخصائص الأساسية والفريدة التي يتسم بها القائد الخادم عن غيره، وهذه الصفات هي التي تميزه عن القادة الآخرين الذين يرأسون المؤسسات والمنظمات بتنوع مجالاتها وأنواعها؛ لذلك تنوعت هذه الخصائص ومن بينها ما ذكرته العبرية نعيمة (2017) نقلاً عن سبيرز 2005، Spears و دنيس (2004) Dennis ، ما يأتي:

الاستماع أو الإنصات: ومن السمات والصفات الواجبة والتي تتصف بها المجتمعات الراقية، والتي على القائد الخادم أن يتبعها ويطبّقها الاستماع لأتباعه بإنصات وتركيز، ويقدم لهم الدعم اللازم لما يحتاجون إليه، والحرص الكبير على امتلاكهم لمختلف مهارات الاتصال والصلاحيات اللازمة لصنع بعض القرارات التي تخدم المؤسسة، من خلال تدريبهم سواء كان ذلك خلال عملهم داخل المنظمة أو بإرسالهم الدورات التدريبية اللازمة.

الحب والتعاطف: وهي صفة إنسانية يتصف بها الكثير من الأفراد في مجتمعاتنا العربية والإسلامية وهي أن يفهم القائد الخادم الآخرين الذين يعملون معه أو يشرف عليهم، ومن خلال ذلك يتعاطف معهم بمختلف المشاعر الإنسانية، بوصفهم يحتاجون ذلك للتنمية الشخصية ولتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

الشفاء: صفة في غاية الأهمية ولا بد من أي قائد أن يتصف بها وهو أن يمتلك القائد الخادم المقدرة على شفاء النفوس والتغلب على معاناة الآخرين وآلامهم من خلال المشكلات والضغوطات التي يتعرضون لها، فيسعى لحل المشكلات والصراعات التي يواجهونها من خلال تقديم الحلول المناسبة؛ من أجل تشكيل بيئة عمل ديناميكية ومميزة لممارسة العمل بكل أريحية والخروج بنواتج مبهرة في تلك الاعمال.

الووعي: أن يكون لدى القائد الخادم في جميع الأمور التي تم داخل المؤسسة أو المنظمة ووعي عام حول البيئة المحيطة والخارجية لتلك المنظمة ووعي ذاتي حول الأمور الوظيفية والأخلاقية في مختلف الأمور، ولديه مقدرة ونظرة تكاملية وشمولية للمواقف التي تتم داخل المؤسسة أو يتعرض لها الموظفين أو المنتسبين لتلك المنظمة.

الإقناع: صفة الأتقاع أساسية لأي قائد على مختلف الأصعدة والمواقف ولذل على القائد أن يمتلك مهارة إقناع الآخرين بسلوك واتباع مسار معين ومحدد وواضح في العمل بدلاً من استغلال سلطته ومقدرته وأساليب القهر والإرغام، وهذا ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنواع القيادة.

الرؤية: لكل إنسان رؤيته الخاصة ونظرته المستقبلية سواء كان داخل العمل أو خارجه، وهنا تكمن مقدرة القائد الخادم على توقع النتائج المحتملة لأي عمل داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحديد العواقب المستقبلية التي قد يقع فيها الموظفين أو المنظمة، من خلال وضع واقتراح الحلول الفاعلة لتلك المواقف.

الإشراف: من العناصر الأساسية للموارد البشرية هي عملية الإشراف الفاعل، وهو ما يتطلب من القائد الخادم ممارسة بطرقه المختلفة من أجل المحافظة على كل مقدرات وثروات المؤسسة ومواردها لمصلحة العمل، من خلال اتباع الاعمال الممارسة من قبل الموظفين وتوجيههم المستمر.

الارتقاء بالآخرين: ويعني الاهتمام بمهارات الموظفين من خلال تنميتها بصور عدة، وهنا على القائد الخادم أن يلتزم الارتقاء بهم، فبإتقانهم قيمة فعلية مضافة في العمل، فيعمل على الاهتمام بتنمية مختلف النواحي الشخصية والمهنية والروحية لهم من خلال الدورات التي تؤهلهم لذلك.

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

وتواجه القيادة الخادمة العديد من التحديات التي تحد من جودتها وفعاليتها في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وترى الرويلي (2019) أن من أبرز التحديات التي قد تواجه القيادة الخادمة في القطاع الحكومي ما يأتي :

- البناء الهيكلي التنظيمي السائد في كثير من المنظمات من ينظر لتلك المؤسسات يلاحظ أن هياكلها التنظيمية متعددة ومتشعبة في بعض الأحيان، كما أن بعضها يتسم بالتعقيد والمركزية المقيتة، وهذا بدوره يؤثر في نوعية القيادة الخادم ويؤثر عليها عن الممارسة.

- تتسم معظم المؤسسات والمنظمات العربية بصعوبة التخلي عن المراكز الهرمية في القيادة؛ كونها ثقافة تنظيمية متوارثة تحتاج إلى وقت طويل لزعزعتها واستبدالها، فهي متأصلة بجذور عميقة وهذا يجد من الممارسات المطلوبة من قبل القيادة الخادمة التي تتسم بالبساطة والديمقراطية.
 - تعيش في عالم متغير تسيطر عليه العولمة بكافة جوانبها، والمعرفة المتوالية والمتجددة في البيئة؛ الأمر الذي يصعب عملية النمو والتطور المهني داخل المنظمات والمؤسسات النشطة؛ بسبب سيطرة بعض النظم واللوائح الثابتة على مستوى القانون العربي في تلك البلد.
 - من ينظر إلى مؤسساتنا ومنظمتنا الحكومية يجد كثرة عدد الموظفين في المؤسسة الواحدة وهذا لا يخفى على أحد بوجود الترهل الإداري الذي أثقل كاهن النظام المالي في الحكومة، فالقيادة الخادمة بحاجة إلى أن تعمل مع عدد متوسط من الموظفين لا مع أعداد كبيرة.
 - حرفية القوانين في اللوائح والأنظمة والبيئة التنظيمية التي تتعارض مع دور القائد الخادم في تشارك السلطة ومقاسمتها أو في الاتصال مع العاملين.
- ويرى الباحثان أن من أهم العقبات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة في مؤسسات ومنظمات القطاع الحكومي في سلطنة عمان تكمن في بيروقراطية الأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة لبعض الأعمال داخل المؤسسة الواحدة، وكذلك غياب الرؤية الثابتة والطموحة لهذه المؤسسات والمنظمات على مختلف طبيعة أعمالها فنجد معظم تفكيرها لا يتعدى بعدها الجغرافي، كما أن البعد عن الشفافية وتطبيق العدل المثالي داخل هذه المؤسسات غيب عنها الكثير من الأمور الخدمية للقائد الإداري، كما يرى الباحث أن تغيير مفهوم القيادة التقليدية التي تسيطر عليها العادات والتقاليد الجاثمة في القادة ما زالت تواجه الكثير من العقبات ومنها ما يرجع إلى طبيعة القائد الذاتية، ومنها ما يرجع إلى بيئة المنظمة الداخلية، وكذلك إلى البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل كبير.

أبعاد القيادة الخادمة

تمثل أبعاد القيادة الخادمة من الأسس الأساسية لمفهوم القيادة الإدارية، لذلك نجد تعرض العديد من الباحثين والكتاب لهذه الأبعاد من خلال كتاباتهم وبحوثهم المختلفة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي الدقيق قام الباحثون باعتماد سبعة أبعاد أساسية وهي: (الشمري راضي، 2019):

1. المهارات المفاهيمية: المقصود بها كل المعارف والمهارات المختصة بأنظمة المنظمة وأعمالها والمتعلقة بجميع المهام الموكلة للقيادة الخادمة، بحيث يكون القائد الخادم قادراً على وضع المناسب من المرؤوسين بحسب خبراتهم وقدراتهم الذهنية والعملية، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.
2. التمكين: وهو من الأسس الداعمة لقاعدة المؤسسة ويتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المختلفة والمطلوبة من قبل الموظفين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية، وكذلك من خلال الثقة الممنوحة للمرؤوسين في تولي بعض المناصب والاعمال الإدارية من قبل القائد الخادم في المؤسسة.
3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: ويعتبر ذلك من الأسس التي تقوم عليها الموارد البشرية في أي مؤسسة، كما أنها تتمثل في الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم سواء كان ذلك في البرامج التدريبية أو التأهيلية أو من خلال المساعدة والتوجيه المباشر لهم، حتى يمتلكوا المهارات المهنية والفنية اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بإتقان وفاعلية.
4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وهذا هو الأساس الرئيس الذي يعطي المؤسسة النجاح أو الفشل، ويتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات المهمة.
5. التصرف بأخلاق: من الأسس الإسلامية التي حثنا عليها ديننا الحنيف، وتتمثل في آلية التعامل الحسن المبنية على الصراحة في كل ما يحدث داخل المنظمة والإنصاف في التعامل سواء كانت في الأعمال أو مع الآخرين، والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.
6. المعالجة العاطفية: من أبرز السمات التي يحتاجها الأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات هي المعاملة الحسنة بقلب ناصع البياض، وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

7. الالتزام بتطوير المجتمع ويعتبر هذا من بين مفاهيم وأسس المسؤولية المجتمعية الواجبة لأي مؤسسة أن تقوم بها في المجتمعات المحيطة بها، ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

ويرى الباحثان أن هناك العديد من الأبعاد المهمة التي تناولها الكتاب من عدة جوانب، وذلك لأنها تمثل الأساس الذي من خلاله يتم دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء والقيادات الإدارية، ومدى تأثير الموظفين بها، كما يعتمد الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالإدارة الإبداعية الإلهامية، لأنه ومن وجهة نظره تتناول كافة العوامل التي تسهم في زيادة ممارسات الإدارة الإبداعية، خاصة وأنها أولت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق الإدارة الإبداعية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتمثلت الإجراءات المنهجية للدراسة في الآتي:

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين بمعاهد العلوم الإسلامية التابع لمركز السلطان قابوس للثقافة والعلوم التابع لديوان البلاط السلطاني والبالغ عددهم 90 معلماً وفقاً لإحصاء إدارة الشؤون التعليمية للعام 2020 / 2021.

عينة الدراسة:

تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي؛ ليمثل عينة الدراسة بسبب قلة عدد المعاهد الموجودة وقلة العاملين فيها، وبسبب الظروف والأزمة الحالية، تم توزيع رابط يحتوي على الاستبانة، لجميع المعلمين العاملين في تلك المعاهد والجدول الآتي يوضح عدد الاستبانات التي تم تعبئتها والتي بلغ عددها 77 استبانة موزعة في الجدول الآتي على المعاهد الستة (6) المبحوثة:

جدول (1) مجتمع الدراسة وعينته

اسم المعهد	مسقط	جعلان	صلالة	السويق	عبري	البريمي	المجموع
المجتمع الفعلي	16	14	15	16	15	12	90
العينة المتجاوبة	16	12	13	12	15	11	79

مقياس الأداة:

استخدم الباحثان في هذه الاستبانة مقياس ليكرت الثلاثي، وهي عبارة عن مقياس ثلاثي يحتوي على ثلاث خيارات وهي: (دائماً، أبداً، بعض الأحيان). حيث تم ترميز النتائج بالجدول الآتي وفق المقياس.

جدول (2) مقياس الأداة المستخدم

3-2.34	2.33 - 1.67	1.66-1	المتوسط
كبيرة	متوسطة	قليلة	التقدير

أداة الدراسة وصدقها:

تمّ بناء الأداة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بالقيادة الخادمة، وقبل البدء في تطبيق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على 6 من المحكمين المشهود لهم بالخبرة العلمية من مختلف الجامعات العربية، فتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 5 محاور أساسية تضمنت 5 محاور أساسية و35 فقرة موزعة على المحاور الآتية: المحور الأول: تمكين العاملين واحتوى على 8 فقرات، المحور الثاني: المشاركة في القيادة وأحتوى على فقرات 7، أما المحور الثالث: الثقة وتكون من 6 فقرات، والمحور الرابع: الاهتمام بالعاملين وأحتوى على 7 فقرات والمحور الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع وأحتوى 7 فقرات، وبعد التحكيم تم إجراء التعديلات المطلوبة، وصلت عدد فقرات الاستبانة 25 فقرة بواقع 5 فقرات في كل محور.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان باختبار صدق الأداة باستخدام ألفاء كرونباخ من أجل استخراج معامل الثبات، حيث تم تطبيق الأداة على عينة بلغت (20) معلماً من مختلف المعاهد (6) والجدول الآتي يوضح معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ:

جدول (3) معامل الثبات في محاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تمكين العاملين	5	0.79
2	المشاركة في القيادة	5	0.81

0.83	5	الثقة بالعاملين	3
0.78	5	الاهتمام بالعاملين	4
0.89	5	الالتزام بتطوير المجتمع	5
0.82	25	المجموع	

من خلال الجدول السابق نستنتج أن معامل الثبات جاء لجميع المحاور بمتوسط (0.82)، وهذا يدل على أن معامل الثبات جاء بدرجة عالية، مما يدل على أن ثبات الأداة تمتع بدرجة عالية، فتراوحت المتوسطات الحسابية بين 0.79 و 0.89، وهي أكبر من 0.70 مما يدل على درجة الثبات العالية.

تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة:

بعد أن قام الباحثان بتفريغ بيانات دراسته، استخدم الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات بالحاسوب، وكان السؤال الثاني: ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وترتيبها وتحديد مستواها وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) تحليل أبعاد القيادة الخادمة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يطلعني المدير على كافة المعلومات المتعلقة بعملتي.	2.570	.6136	10	كبيرة
2	يرشديني المدير بطريقة تطوير مهاراتي العملية	2.241	.7375	19	متوسطة
3	يحثني المدير على العمل الجماعي داخل المعهد.	2.658	.5283	8	كبيرة
4	يتركني المدير انفذ حصتي بكل حرية ويسر.	2.797	.4350	3	كبيرة
5	يفوضني المدير صلاحيات الاعمال المتعلقة بوظيفتي.	2.816	.4534	2	كبيرة
6	يشركني المدير في صياغة الخطط المتعلقة بالمعهد.	2.177	.5940	20	متوسطة
7	يخفف المدير من حدة الرقابة على المعلمين.	2.367	.6029	17	كبيرة
8	يعتمد المدير على الأدلة والبراهين في إصدار	2.684	.5441	7	كبيرة

درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان

الاحكام.					
9	يتدخل المدير في الخطط السنوي للمواد الدراسية.	1.835	.6874	23	متوسطة
10	يحضر المدير حصص المعهدية باستمرار.	2.051	.5286	22	متوسطة
11	يعاملني المدير بحسن نية وشفافية.	2.873	.3710	1	كبيرة
12	يفي المدير بالوعود التي قطعها لي.	2.734	.4989	5	كبيرة
13	يعترف المدير بالخطأ ويتراجع عنه.	2.405	.6891	15	كبيرة
14	يصغي المدير باهتمام لما أقوله.	2.785	.4435	4	كبيرة
15	يحترم المدير مقترحاتي في تطوير العمل.	2.709	.4844	6	كبيرة
16	يساعدني المدير في حل المشاكل والقضايا الشخصية.	2.519	.6377	12	كبيرة
17	يساعدني المدير في تحقيق أهداف العمل.	2.658	.5283	8	كبيرة
18	قدم لي المدير الإرشادات والخبرات لتنمية قدراتي.	2.443	.6746	14	كبيرة
19	يزودني المدير بكل ما يتعلق بمهامي الوظيفية.	2.494	.6957	13	كبيرة
20	يشاركني المدير مناسباتي الاجتماعية.	2.291	.6435	18	متوسطة
21	يبادر المدير في تطوير العلاقات مع المجتمع.	2.54	.616	11	كبيرة
22	يوجه المدير العاملين بتنفيذ أنشطة ثقافية مجتمعية.	2.443	.5937	14	كبيرة
23	يقيم المدير فعاليات مستمرة بالشراكة مع المجتمع.	2.177	.6357	21	متوسطة
24	يحث المدير الآخرين على تقديم المبادرات التطوعية التي تخدم أفراد المجتمع	2.392	.7056	16	كبيرة
25	يتعاون المدير مع المؤسسات التعليمية الأخرى في خدمة المعهد.	2.608	.6287	9	كبيرة
المجموع		2.42	0.433		

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع عبارات المحاور الخمسة توزعت بين مستويين اثنين من مستوى الدرجات الذي تم تصنيفه في هذه الدراسة وهما (الكبيرة- المتوسطة) فالمحور الأول (تمكين العاملين) أحتوى على العبارات (1- 5) وجاءت متوسط محاوره بدرجة كبيرة (2.61)، وترتيبها كالاتي: يفوضني المدير صلاحيات الاعمال المتعلقة بوظيفتي، بمتوسط حسابي (2.86) وعبارة يتركني المدير انفذ حصتي بكل حرية ويسر،

بمتوسط حسابي (2.79) يثني المدير على العمل الجماعي داخل المعهد، بمتوسط حسابي (2.65) وعبارة يطلعي المدير على كافة المعلومات المتعلقة بعملية، بمتوسط حسابي (2.57) وعبارة يرشدني المدير بطريقة تطوير مهاراتي العملية، بمتوسط حسابي (2.24) وهي درجة متوسطة بما يدل أن هذا المحور ذا مستوى عالٍ من ممارسة القيادة الخادمة. أما من حيث المحور الثاني: وهي المشاركة في القيادة فجاءت العبارات من (6-10) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.23) وجاءت حسب الترتيب الآتي: يعتمد المدير على الأدلة والبراهين في إصدار الاحكام، بمتوسط حسابي (2.68) وعبارة يخفف المدير من حدة الرقابة على المعلمين، بمتوسط حسابي (2.36) وعبارة يشركني المدير في صياغة الخطط المتعلقة بالمعهد، بمتوسط حسابي (2.17) وعبارة يحضر المدير حصصي المعهدية باستمرار، بمتوسط حسابي (2.051) وعبارة يتدخل المدير في الخطط السنوي للمواد الدراسية، بمتوسط حسابي (1.83).

أما من حيث المحور الثالث (الثقة بالعاملين) شمل العبارات من (11-15) وجاءت بمتوسط حسابي (2.70) وهي تمثل درجة كبيرة وترتيبها كالاتي: يعاملني المدير بحسن نية وشفافية، جاءت بمتوسط حسابي (2.87) وعبارة يصغي المدير باهتمام لما أقوله، بمتوسط حسابي (2.78) وعبارة يفني المدير بالوعود التي قطعها لي، جاءت بمتوسط حسابي (2.72) وعبارة يحترم المدير مقترحاتي في تطوير العمل، بمتوسط حسابي (2.70) وعبارة يعترف المدير بالخطأ ويتراجع عنه، بمتوسط حسابي (2.40).

أما من حيث المحور الرابع (الاهتمام بالعاملين) شمل العبارات من (16-20) وجاءت بمتوسط حسابي (2.48) وهي تمثل درجة كبيرة وترتيبها كالاتي: يساعدني المدير في تحقيق أهداف العمل، جاءت بمتوسط حسابي (2.65) وعبارة يساعدني المدير في حل المشاكل والقضايا الشخصية، جاءت بمتوسط حسابي (2.51) وعبارة يزودني المدير بكل ما يتعلق بمهامي الوظيفية، بمتوسط حسابي (2.49) وعبارة قدم لي المدير الإرشادات والخبرات لتنمية قدراتي، بمتوسط حسابي (2.44) وعبارة يشاركني المدير مناسباتي الاجتماعية، بمتوسط حسابي (2.29).

أما من حيث المحور الخامس (الالتزام بتطوير المجتمع) شمل العبارات من (21-25) وجاءت بمتوسط حسابي (2.43) وهي تمثل درجة كبيرة وترتيبها كالاتي: يتعاون المدير مع المؤسسات التعليمية الأخرى في خدمة المعهد، جاءت بمتوسط حسابي (2.60) وعبارة يبادر المدير في تطوير العلاقات مع المجتمع، بمتوسط حسابي (2.54) وعبارة يوجه المدير العاملين بتنفيذ أنشطة ثقافية مجتمعية، جاءت بمتوسط حسابي (2.44) وعبارة يحث المدير الآخرين على تقديم المبادرات التطوعية التي تخدم أفراد المجتمع ، بمتوسط حسابي (2.39) وعبارة يقيم المدير فعاليات مستمرة بالشراكة مع المجتمع، بمتوسط حسابي (2.17).

والسؤال الثالث: ما ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب إجابات عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة وترتيبها، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (5) ترتيب أبعاد القيادة الخادمة

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمكين العاملين	2.6101	.42565	2
2	المشاركة في القيادة	2.2228	.28642	5
3	الثقة بالعاملين	2.7013	.39467	1
4	الاهتمام بالعاملين	2.4810	.52674	3
5	الالتزام بتطوير المجتمع	2.4329	.53630	4
	المجموع	2.48	0.433	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن درجات متوسط أربعة محاور وقعت في مستوى الموافقة الكبيرة، فجاءت بمتوسط حسابي (2.55) فجاءت بالترتيب على النحو الآتي: حصل على المرتبة الأولى محور: الثقة بالعاملين بمتوسط حسابي (2.70) وثانياً جاء محور تمكين العاملين بمتوسط حسابي (2.61) وثالثاً جاء محور الاهتمام بالعاملين بمستوى حسابي (2.48)، وأخيراً جاء محور الالتزام بتطوير المجتمع، بمتوسط حسابي (2.43) فيما جاء محور واحد فقط بدرجة متوسطة وهو المشاركة في القيادة بمتوسط حسابي (2.22)، وهنا نستنتج

درجات المحاور السابقة تبرهن على أن ممارسة أنماط القيادة الخادمة في معاهد العلوم الإسلامية، متقاربة فيما بينها مما يدل على قوة ممارسة هذه الانماط فيها. أما السؤال الرابع فكان: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعينة الدراسة في توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية ترجع للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

أولاً: حسب المؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، واختبار (تي) ومستوى الدلالة لمعرفة الفروق في آراء العينة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة؛ وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (6) أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول	بكالوريوس	53	2.5698	.45089	77	-1.205	.232
	دراسات عليا	26	2.6923	.36323			
المحور الثاني	بكالوريوس	53	2.1887	.29978	77	-1.524	.132
	دراسات عليا	26	2.2923	.24807			
المحور الثالث	بكالوريوس	53	2.6679	.40751	77	-1.073	.287
	دراسات عليا	26	2.7692	.36526			
المحور الرابع	بكالوريوس	53	2.4868	.50461	77	.138	.890
	دراسات عليا	26	2.4692	.57950			
المحور الخامس	بكالوريوس	53	2.4264	.54496	77	-1.153	.879
	دراسات عليا	26	2.4462	.52857			

من خلال الجدول السابق نستنتج أن الفروق بين مستويات الدلالة الإحصائية لجميع المحاور جاءت أكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة يعادل 0.05 كالاتي: بالنسبة للمحور الأول تمكين العاملين جاءت قيمة ت (-1.205) بمستوى دلالة

(0.232) وهي دلالة أكبر (0.05)، بما يدل على أن عبارات المحور الأول حسب نوع الجنس جاءت غير دالة إحصائياً، وكذلك جاءت عبارات المحور الثاني المشاركة في القيادة قيمة ت(-1.524) بمستوى دلالة (0.132) وهي دلالة أكبر (0.05) بما يدل على أن عبارات المحور حسب نوع الجنس جاءت غير دالة إحصائياً، في حين جاءت عبارات المحور الثالث الثقة بالعاملين قيمة ت(-1.073) بمستوى دلالة (0.287) وهي دلالة أكبر (0.05) بما يدل أن عبارات المحور الثالث حسب نوع الجنس جاءت غير دالة إحصائياً، كذلك المحور الرابع الاهتمام بالعاملين جاءت قيمة ت في جميع عبارته (0.138) بمستوى دلالة (0.890)، وهي دلالة أكثر (0.05) بما يدل أن عبارات المحور الرابع حسب نوع الجنس جاءت غير دالة إحصائياً. كذلك المحور الخامس الالتزام بتطوير المجتمع جاءت قيمة ت في جميع عبارته (-0.153) بمستوى دلالة (0.879) وهي دلالة أكثر (0.05) بما يدل أن عبارات المحور الخامس حسب نوع الجنس جاءت غير دالة إحصائياً.

ثانياً: حسب سنوات الخبرة وقد استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي أنوفا: وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (6) الفروق بين سنوات الخدمة عند أفراد العينة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.880	.223	.042	3	.125	بين المجموعات	المحور الأول
		.187	75	14.007	داخل المجموعات	
			78	14.132	المجموع	
.793	.344	.029	3	.087	بين المجموعات	المحور الثاني
		.084	75	6.312	داخل المجموعات	
			78	6.399	المجموع	
.894	.203	.033	3	.098	بين المجموعات	المحور الثالث
		.161	75	12.052	داخل المجموعات	

			78	12.150	المجموع	
.960	.099	.028	3	.085	بين المجموعات	المحور الرابع
		.287	75	21.556	داخل المجموعات	
			78	21.642	المجموع	
.318	1.192	.340	3	1.021	بين المجموعات	المحور الخامس
		.286	75	21.413	داخل المجموعات	
			78	22.434	المجموع	

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن قياس التناسق في محاور أنماط القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية سواء كان بين المجموعات أو داخلها، جاءت بمستويات متقاربة جداً في مستويات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، فقد جاء المحور الأول بمستويات متقاربة سواء كان لاختبارات أو متوسط الدلالة أو متوسط المجموعات، وكذلك المحاور الأخرى بما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة يعزى لمتغير سنوات الخدمة لديهم.

كما يتضح أن قيم ف كلها غير داله عند مستوى 0.05 ومعنى ذلك أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي لعينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلمين داخل هذه المعاهد وفق أساليب وأنظمة عملية أفرتها معاهد العلوم الإسلامية.

نتائج الدراسة:

تعدُّ أبعاد القيادة الخادمة من العناصر الأساسية لتطبيقها، والتي لها تلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة، فهي تعد بمثابة عملية نظامية تكاملية لسرعة تنفيذ أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها بكل رضا، كما تتيح هذه الأبعاد فرصة توثيق العلاقة بين المسؤول وموظفيه بمختلف الجوانب، وبعد إجراء الدراسة الحالية بشأن معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، أثبتت الدراسة الحالية بأن درجة توافر أنماط القيادة الخادمة لدى مديري

معاهد العلوم الإسلامية يعتبر مرتفعاً في جميع محاوره العبارات التي جاءت بدرجة عالية جداً ومنها:

- يعاملني المدير بحسن نية وشفافية في جميع التعاملات التي تكون بيني وبينه.
- يفوضني المدير صلاحيات الاعمال المتعلقة بوظيفتي.
- يتركني المدير أنفذ حصتي بكل حرية ويسر.
- يصغي المدير باهتمام لما أقوله.
- يفني المدير بالوعود التي قطعها لي.
- أثبتت الدراسة بأن ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية التابعة لديوان البلاط السلطاني جاءت بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً حول القيادة الحديثة في الإدارة، وفي هذه المعاهد بسبب تميز هذه القيادات بحس الأمانة وروح التعاون لتنفيذ الأعمال بكل سلاسة ويسر من خلال الفقرات التي تم استعراضها والإجابة عليها من قبل عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن مديري معاهد العلوم الإسلامية يتصفون بالكاريزما المطلوبة (الثقة والاهتمام والعدالة)، كما يدل على إنَّ البيئة العملية داخل هذه المعاهد مبنية على الكثير من الأمور.
- أثبتت الدراسة أنَّ ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب إجابات عينة الدراسة جاءت على التوالي بالشكل الآتي: (الثقة بالعاملين - الاهتمام - بالعاملين تمكين العاملين - الالتزام بتطوير المجتمع - المشاركة في القيادة)، مما يدل على أن من أولويات المدير الناجح داخل معاهد العلوم الإسلامية هي الثقة بالعاملين في المرتبة الأولى، فهي وسيلة الرقي والصعود.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان عند مستوى 0.05 يرجع لطبيعة المؤهل الدراسي.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان عند مستوى 0.05 يرجع لطبيعة سنوات الخدمة.

التوصيات:

- العمل على صياغة برامج تدريبية حديثة حول الاهتمام بنمط القيادة الخادمة ونماذجها المتعددة؛ من أجل تنمية مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال.
- تشجيع القيادات الإدارية الحديثة الاهتمام بالمداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدام نمط القيادة الخادمة مثل العلاقات الإنسانية والاهتمام بها والتفويض والتمكين والمداخل الأخرى التي تأتي بالدور الإيجابي للمؤسسة.

المصادر والمراجع

- أبو الشريخ، أسمهان. (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البلوشي، محمد بن سليمان، (2020)، ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، عدد 4، مج 6، ماليزيا.
- الحضرمي أحمد، 2019، أثر التدريب في تحسين كفايات معلمي المعاهد الإسلامية بسلطنة عمان، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد، 02، ع 02.
- الرويلي، سمية. (2019) العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الزعتري دنيا، (2020)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسي الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- الشمري راضي، (2020): واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد الثامن - المجلد الثالث، فلسطين.

- الشنطي، نهاد (2016) واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة.
- العبرية نعيمة، (2017) علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي مان من في محافظة مسقط بسلطنة من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العولقي عبد الله، (2018)، بعنوان أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية مجلة الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة)، المملكة العربية السعودية، المجلد الثامن والخمسون العدد الثاني
- الكرعائي، محمد وعوجة، أزهار، (2018)، ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الأمن الداخلي في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الدراية، المجلد14، العدد55.
- بركة إبراهيم، (2020)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس فلسطين.
- رشيد، صالح. ومطر، ليث، (2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق، مج 91، ع 94.
- محمود، ليمياء بكري، (2018)، الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية الس ودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- مخامرة، كمال، (2019)، ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14(2).

مواقع أنترنت:

- عضويات ولاء، (2020)، ما هي القيادة الإدارية الفعالة في إدارة الأعمال الدولية، موقع إنترنت، <https://e3arabi.com>
- حسن، تسنيم، (2014) سيد القوم خادهم، متوفر على الرابط: <https://mawdoo3.com> تم استرجاعه بتاريخ : 2231/2/21م
- مركز غرينليف (2019) القيادة الخادمة، تاريخ الزيارة : 1-1-2021، موقع إلكتروني <http://www.greenleaf.org>.
- A faq, M.A.Sajid& A.Arshad,,2017,Examining the Impact of Servant Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Pakistan Business Review, 18(14)1031-1047.
- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org.
- H Erkutl & Chafra, 2015.Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education, Hacettepe University Journal of Education, 30(4).
- Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Hunter, J. C. 2004. The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. United States: Crown Publishing Group.
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A. 2016. "The Impact of HRM Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza (IUG) in Palestine". International Review of Management and Marketing, 6(4):1080-1088.
- Spears, L.(2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. (1), No. (1).