

الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما على الكفاءة الذاتية لدى  
المشرفين التربويين في سلطنة عمان

إعداد

علي بن زاهر بن سليمان الشكيلي

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

م ٢٠٢٢

الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما على الكفاءة الذاتية لدى  
المشرفين التربويين في سلطنة عمان

إعداد

علي بن زاهر بن سليمان الشكيلي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية (القيادة التربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

فبراير ٢٠٢٢ م

## ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة على الكفاءة الذاتية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحقيقاً لهذا الهدف فقد تم تطبيق مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس القيادة الخادمة، ومقياس الكفاءة الذاتية على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٥١) مشرفاً ومشرفة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م باستخدام المنهج الكمي (الوصفي التنبؤي) من خلال برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) وخرج البحث بعدة نتائج أهمها: أن درجة الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة عالية، كما كشف البحث التأثير المباشر الإيجابي للذكاء العاطفي والقيادة الخادمة على الكفاءة الذاتية، وأن متغير القيادة الخادمة يلعب دور الوسيط الكلي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية، كما كشف البحث أن متغير القيادة الخادمة هو العامل الأكثر تأثيراً على الكفاءة الذاتية بحجم تأثير متوسط بلغ (٠,٥٩). وعلى أساس تلك النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تبني المؤسسة الإشرافية بسلطنة عمان لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة في تعزيز الكفاءة الذاتية للمشرفين التربويين وضمان استمرارها، والاستفادة من هذه المتغيرات في وضع برامج ودورات تدريبية للمشرفين التربويين من شأنها أن تطور العملية الإشرافية بسلطنة عمان، وبعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

## ABSTRACT

This research aimed to identify the degree of practice of emotional intelligence and supportive leadership on the self-efficacy of educational supervisors in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The Ministry of Education in the Sultanate of Oman for the academic year 2020/2021 using the quantitative (predictive descriptive) approach through the (SPSS) and (AMOS) program. The research came out with several results, the most important of which are: that the degree of emotional intelligence, supportive leadership and self-efficacy of educational supervisors in the Ministry of Education came to a high degree, and the research revealed the direct positive impact of emotional intelligence and supportive leadership on self-efficacy, and that the supportive leadership variable plays the role of overall mediator in the relationship between Emotional intelligence and self-efficacy, and the research revealed that the supportive leadership variable is the most influential factor on self-efficacy, with an average effect size (0,95). On the basis of these results, the research presented a set of recommendations and proposals that contribute to the adoption by the supervisory institution in the Sultanate of Oman of emotional intelligence and supportive leadership skills in enhancing the self-efficacy of educational supervisors and ensuring its continuity, and benefiting from these variables in developing programs and training courses for educational supervisors that would develop the supervisory process in Sultanate of Oman, and some suggestions for future studies.

## **APPROVAL PAGE**

The thesis of Ali Zahir Sulaiman AlShukaili has been approved by the following:

---

Ismail Hussin Amzat  
Supervisor

---

Mohamad Johdi Salleh  
Co-Supervisor

---

Ismail Hassanein Ahmed Mohamed  
Internal Examiner

---

Wajeha Thabit Al-Ani  
External Examiner

---

Radwan Jamal Elatrash  
Chairman

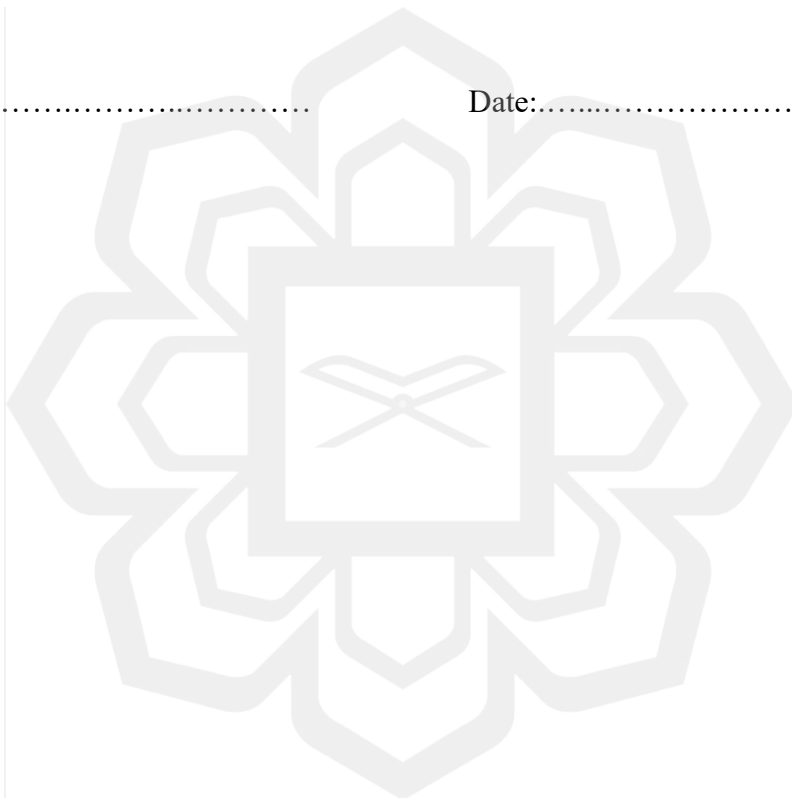
## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Ali Zahir Sulaiman AlShukaili

Signature: .....

Date:.....



## إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة ل: علي بن زاهر بن سليمان الشكيلي

الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما على الكفاءة الذاتية لدى المشرفين التربويين في سلطنة

### عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحثة إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسسية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض البيع العام.
- ٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكاتب الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: علي بن زاهر بن سليمان الشكيلي

التوقيع: .....

التاريخ: .....

إلى روح أمي وأبي (رحمهما الله وغفر لهما) وأن يجعل مثوَاهما الجنة

إلى من ساندتني في رحلة العلم وصبرت زوجتي الفضلى

إلى ثمرة قلبي، وفلذة كبدي أولادي

إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

إلى من كان له فضل عليّ

إلى كل من همم تربية الأجيال بما ينفعها في الدنيا والآخرة

أهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع راجياً من الله تعالى القبول.

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله حق حمده، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، بهذه المناسبة أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان للقائمين على هذا الصرح العلمي - الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا- على إتاحتها لأنهل من معين معارفها، كما يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر لكلية التربية بالجامعة عميداً، وأساتذة، وأخص فيها قسم القيادة التربوية، وذلك لقاء معاونتهم الكريمة التي يسرت لي إنجاز بحثي.

ويسرني غاية السرور أن أتقدم بخالص الشكر وأجزله للبروفيسور إسماعيل حسين حمزة مشرفاً رئيساً، والذي لم ييخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة، وعلى صدق معاملته الحانية، فكان خير مرشد ومعين، والشكر موصول للدكتور محمد جهدي، والأستاذ الدكتور محمد برهان، كما يسرني أن أتوجه كذلك بجزيل الشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة البحث، ولا أنسى كذلك أن أزجي خالص الشكر لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على إتاحتها الفرصة لي لمواصلة دراسة الدكتوراه، وإلى كل من أسهم في تقديم يد العون كأمثال الدكتور عبدالله الدهماني، والدكتور هاشل الغافري، والدكتور أحمد الحضرمي، سائلاً المولى عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## فهرس محتويات البحث

ب.....	ملخص البحث
ج.....	ملخص البحث بالإنجليزية
د.....	صفحة القبول
ه.....	صفحة الإقرار
و.....	صفحة حقوق النشر
ز.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
ط.....	فهرس محتويات البحث
ع.....	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الأشكال
١ .....	<b>الفصل الأول: خلفية البحث وأهميته</b>
١.....	المقدمة:
٦.....	خلفية البحث:
٨.....	مشكلة البحث:
١١ .....	أهداف البحث:
١٢ .....	أسئلة البحث:
١٣ .....	فرضيات البحث:
١٥ .....	أهمية البحث:
١٥ .....	الناحية العلمية:
١٦ .....	الناحية التطبيقية:
١٧ .....	الإطار النظري:

٢٠	الإطار المفاهيمي للبحث
٢١	حدود البحث:
٢١	مصطلحات البحث:
٢٣	خلاصة الفصل
٢٤	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
٢٤	المقدمة
٢٤	القسم الأول: الأدب النظري:
٢٤	الإشراف التربوي
٢٥	الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٢٥	تطور الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٣١	مستويات الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٣٤	تحديات الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
٣٦	المحور الأول: الأدب النظري للكفاءة الذاتية
٣٦	مفهوم الكفاءة الذاتية
٣٩	نظرية باندورا للكفاءة الذاتية
٤٢	أبعاد الكفاءة الذاتية
٤٥	أنواع الكفاءة الذاتية
٤٦	تأثير الكفاءة الذاتية على الفرد
٤٩	مظاهر الكفاءة الذاتية للمشرفين التربويين
٥٠	العلاقة بين كل من الكفاءة الذاتية والذكاء العاطفي والقيادة الخادمة
٥٢	المحور الثاني: الأدب النظري للذكاء العاطفي
٥٣	مفهوم الذكاء العاطفي:
٥٧	أهمية الذكاء العاطفي للقادة التربويين:
٥٩	أبعاد الذكاء العاطفي:

٦١	النظريات والنماذج المفسرة للذكاء العاطفي .....
٦٢	نموذج جولمان Goleman's Model للذكاء العاطفي .....
٦٣	أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج جولمان .....
٦٦	مميزات نموذج جولمان دانيال: .....
٦٧	المحور الثالث: الأدب النظري للقيادة الخادمة .....
٧٠	مفهوم القيادة الخادمة .....
٧١	نماذج القيادة الخادمة .....
٧٤	نموذج باربتو وويلر (Barbuto & Wheeler) .....
٧٥	خصائص القائد الخادم .....
٧٩	أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية .....
٨٠	العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء العاطفي .....
٨٢	القسم الثاني: الدراسات السابقة: .....
٨٣	أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءة الذاتية .....
٨٥	ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي .....
٨٩	ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة .....
٩٣	تعقيب الباحث على الدراسات السابقة: .....
٩٣	المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة: .....
٩٥	المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وتأثيره على الكفاءة الذاتية: .....
٩٧	المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة وتأثيرها على الكفاءة الذاتية: .....
٩٨	ملخص الفصل .....

١٠٠	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.....
١٠٠	المقدمة: .....
١٠٠	منهج البحث .....
١٠١	مجتمع البحث .....
١٠٢	عينة البحث .....
١٠٢	أولاً: عدد العينة وأسلوب تحديدها: .....
١٠٣	ثانياً: أسلوب اختيار عينة البحث: .....
١٠٤	أداة البحث: .....
١٠٨	صدق أداة البحث .....
١١٠	صدق الاتساق الداخلي .....
١١٦	ثبات أداة البحث .....
١١٩	متغيرات البحث و المتغيرات الديموغرافية: .....
١١٩	إجراءات تطبيق البحث: .....
١٢٠	تحليل البيانات: .....
١٢٣	ملخص الفصل .....
١٢٤	الفصل الرابع: عرض النتائج .....
١٢٤	المقدمة: .....
١٢٤	تدقيق البيانات .....
١٢٥	التحليل الأولي للبيانات .....
١٢٦	القيم المتطرفة .....
١٢٧	التوزيع الطبيعي للبيانات .....
١٣٠	قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط).....
١٣٢	التحليل الوصفي لأفراد عينة البحث (المتغيرات الديموغرافية) .....
١٣٢	التمهيد: .....

- أولاً: تصنيف عينة البحث حسب النوع الاجتماعي ..... ١٣٢
- ثانياً: تصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة ..... ١٣٣
- ثالثاً: تصنيف عينة البحث حسب المحافظة التعليمية ..... ١٣٤
- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: ..... ١٣٦
- أولاً: درجة الذكاء العاطفي لدى المشرفين التربويين الأوائل بوزارة التربية والتعليم  
في سلطنة عمان ؟ ..... ١٣٦
- ثانياً: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين الأوائل بوزارة التربية  
والتعليم في سلطنة عمان ؟ ..... ١٣٧
- ثالثاً: درجة الكفاءة الذاتية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في  
سلطنة عمان ؟ ..... ١٣٩
- التحليل العاملي (Factory Analysis) لمتغيرات البحث: ..... ١٤١
- التمهيد: ..... ١٤١
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factory Analysis): ..... ١٤١
- التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج الذكاء العاطفي ..... ١٤٤
- الصدق والثبات لأنموذج الذكاء العاطفي ..... ١٤٦
- التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج القيادة الخادمة ..... ١٤٧
- الصدق والثبات لأنموذج القيادة الخادمة ..... ١٥٠
- التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج الكفاءة الذاتية ..... ١٥١
- الصدق والثبات لأنموذج الكفاءة الذاتية ..... ١٥٣
- الأنموذج القياسي الكلي لمتغيرات البحث ..... ١٥٣
- الصدق والثبات لأنموذج القياسي الكلي ..... ١٥٦
- الأنموذج الهيكلي التركيبي للبحث (Structural Model) ..... ١٥٩
- الارتباط التربيعي المتعدد R2 ..... ١٦١
- نتائج اختبار فرضيات البحث (تحليل المسار) ..... ١٦٢
- الفرضيات المباشرة: ..... ١٦٣

١٦٣	رابعاً: الفرضية الأولى:.....
١٦٣	خامساً: الفرضية الثانية:.....
١٦٤	سادساً: الفرضية الثالثة:.....
١٦٥	سابعاً: الفرضية الرابعة:.....
	ثامناً: العامل الأكثر تأثيراً على الكفاءة الذاتية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟.....
١٦٦	.....
١٦٨	ملخص الفصل.....

## ١٧٠..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١٧٠	المقدمة:.....
١٧٠	مناقشة نتائج السؤال الأول:.....
١٧٢	مناقشة نتائج السؤال الثاني:.....
١٧٥	مناقشة نتائج السؤال الثالث:.....
١٧٦	مناقشة نتائج السؤال الرابع والفرضية الأولى:.....
١٧٨	مناقشة نتائج السؤال الخامس والفرضية الثانية:.....
١٨٠	مناقشة نتائج السؤال السادس والفرضية الثالثة:.....
١٨١	مناقشة نتائج السؤال السابع والفرضية الرابعة (الفرضية الوسطية):.....
١٨٢	مناقشة نتائج السؤال الثامن:.....
١٨٣	الاستنتاجات.....
١٨٦	التوصيات.....
١٨٨	الدراسات والبحوث المقترحة.....

## ١٨٩..... الخاتمة

## ١٩٢..... قائمة المصادر والمراجع

١٩٢	أولاً: المراجع العربية.....
-----	-----------------------------

ثانياً: المراجع الأجنبية ..... ٢٠٢

الملاحق ..... ٢٠٩

الملحق (١) الاستبانة قبل التحكيم ..... ٢٠٩

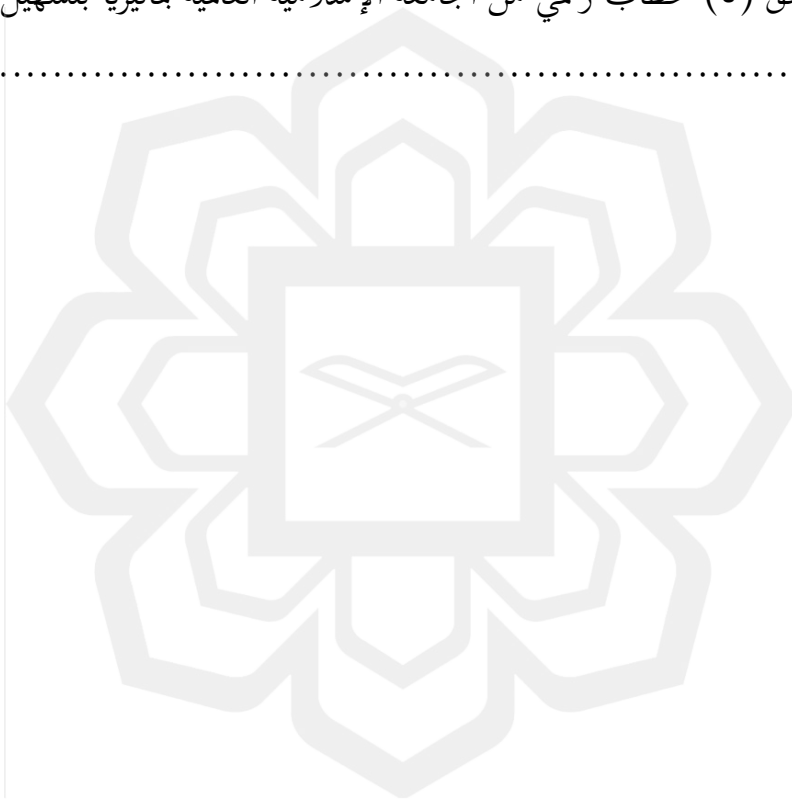
الملحق (٢) الاستبانة بعد التحكيم ..... ٢١٩

ملحق (٣) قائمة بأسماء المحكمين لأدوات الدراسة ..... ٢٢٦

ملحق (٤) جدول كرسجي ومورجان لتحديد حجم العينة ..... ٢٢٧

ملحق (٥) خطاب رسمي من الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بتسهيل مهمة باحث

..... ٢٢٨



## قائمة الجداول

٧٢	أبعاد القيادة الخادمة وفقاً للنماذج	١-٢
١٠١	توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للمحافظات التعليمية	١-٣
	توزيع كرجسي ومورجان Krejcie and Morgan لعدد العينة المناسب من إجمالي	٢-٣
١٠٣	عدد المجتمع	
١٠٤	توزيع أفراد عينة البحث	٣-٣
١٠٥	درجات القيمة الوزنية ودرجات الاستجابة على العبارات باستخدام مقياس ليكرت.	٤-٣
١١٠	متغيرات البحث وأبعاده في صورته النهائية.	٥-٣
	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد مقياس الذكاء العاطفي مع البعد الذي	٦-٣
١١١	ينتمي إليه.	
	معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد مقياس الذكاء العاطفي مع الدرجة	٧-٣
١١٢	الكلية.	
	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد مقياس القيادة الخادمة مع البعد الذي	٨-٣
١١٣	ينتمي إليه.	
	معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد مقياس القيادة الخادمة مع الدرجة	٩-٣
١١٤	الكلية.	
	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية مع البعد الذي	١٠-٣
١١٥	ينتمي إليه.	
١١٦	معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية مع الدرجة	١١-٣
	الكلية.	
١١٧	قيم معاملات ألفا لكرونباخ لأبعاد مقياس الذكاء العاطفي مع الدرجة الكلية.	١٢-٣
١١٧	قيم معاملات ألفا لكرونباخ لأبعاد مقياس القيادة الخادمة مع الدرجة الكلية.	١٣-٣
١١٨	قيم معاملات ألفا لكرونباخ لأبعاد مقياس الكفاءة الذاتية مع الدرجة الكلية.	١٤-٣
١٢١	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.	١٥-٣
١٢٥	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة.	١-٤

١٢٧	القيم المتطرف	٢-٤
١٢٨	درجة التفرطح. (Kurtosis) والإلتواء (Skewness)	٣-٤
١٣١	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة	٤-٤
١٣٢	مصفوفة الارتباط للمتغيرات	٥-٤
١٣٣	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث - النوع الاجتماعي-	٦-٤
١٣٤	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث-سنوات الخبرة-	٧-٤
١٣٥	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث -المحافظة التعليمية-	٨-٤
١٣٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للذكاء العاطفي	٩-٤
١٣٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لممارسة القيادة الخادمة	١٠-٤
١٤٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمقياس الكفاءة الذاتية	١١-٤
١٤٥	مؤشرات مقياس الذكاء العاطفي بعد التعديل	١٢-٤
١٤٧	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الذكاء العاطفي	١٣-٤
١٤٩	مؤشرات مقياس القيادة الخادمة بعد التعديل	١٤-٤
١٥٠	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس القيادة الخادمة	١٥-٤
١٥٢	مؤشرات مقياس الكفاءة الذاتية	١٦-٤
١٥٣	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الكفاءة الذاتية	١٧-٤
١٥٥	مقاييس التطابق للنموذج البنائي	١٨-٤
١٥٧	الصدق والثبات لنموذج القياس الكلي	١٩-٤
١٥٩	الصدق والثبات لنموذج القياس الكلي	٢٠-٤
١٦١	مقاييس التطابق للنموذج البنائي	٢١-٤
١٦٢	نتيجة الارتباط التريبي المتعدد	٢٢-٤
١٦٤	فرضيات البحث المباشرة	٢٣-٤
١٦٦	نتائج تحليل الفرضية غير المباشرة	٢٤-٤
١٦٧	أثر أبعاد الذكاء العاطفي على الكفاءة الذاتية	٢٥-٤
١٦٨	أثر أبعاد القيادة الخادمة على الكفاءة الذاتية	٢٦-٤

## قائمة الأشكال

٢٠	الإطار المفاهيمي للبحث	١-١
٣٢	الهيكل الإشرافي بسلطنة عمان	١-٢
٤١	مصادر الكفاءة الذاتية لباندورا Bandura	٢-٢
٤٣	أبعاد الكفاءة الذاتية	٣-٢
٦١	تصنيف أبعاد الذكاء العاطفي والمهارات المرتبطة بها	٤-٢
٦٣	نموذج جولمان	٥-٢
١٢٩	(Q-Q-Plot) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	١-٤
١٢٩	الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	٢-٤
١٣٠	(Scatter plot) يوضح التوزيع تجانس التباين	٣-٤
١٣٣	توزيع عينة البحث - النوع الاجتماعي -	٤-٤
١٣٤	توزيع عينة البحث - سنوات الخبرة -	٥-٤
١٣٥	توزيع عينة البحث - المحافظة التعليمية -	٦-٤
١٣٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للذكاء العاطفي	٧-٤
١٣٩	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لممارسة القيادة الخادمة	٨-٤
١٤٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمقياس الكفاءة الذاتية	٩-٤
١٤٤	التحليل العاملي التوكيدي للذكاء العاطفي (الأولي)	١٠-٤
١٤٦	التحليل العاملي التوكيدي للذكاء العاطفي (المعدل)	١١-٤
١٤٧	التحليل العاملي للقيادة الخادمة (الأولي)	١٢-٤
١٤٩	التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الخادمة (المعدل)	١٣-٤
١٥٢	التحليل العاملي التوكيدي للكفاءة الذاتية	١٤-٤
١٥٥	النموذج القياسي النهائي	١٥-٤
١٦٠	النموذج الهيكلي للدراسة	١٦-٤

# الفصل الأول

## خلفية البحث وأهميته

### المقدمة:

تقوم القيادة التربوية في ظل التطورات المتسارعة في شتى الميادين بدور مهم وجوهري في تطوير العمل وتجويده، فالمؤسسات التربوية بمختلف مسمياتها تحتاج إلى قيادة تتمتع بمهارات متنوعة، والتي بدورها تؤثر في سلوك المرؤوسين وتساعدهم في قيادتهم نحو تحقيق الأهداف بخطة تطويرية للارتقاء بهذه المؤسسات.

كما تعد القيادة التربوية بأنماطها وسماقتها قضية أساسية في جميع المستويات التنظيمية، ولما لها من تأثير مباشر على أداء المرؤوسين سلباً أو إيجاباً في مختلف جوانب العملية التعليمية، ومن ثم فهي تُعد من أكثر أنواع القيادات أهمية، كونها تدير وتُشرف على العملية التربوية التي تسعى للنهوض والارتقاء بالفرد كي يكون منتجاً، فنجاحها أو فشلها ينعكس على المجتمع بشكل كبير (العتيبي، ٢٠١٠)، ويمثل الإشراف التربوي حلقة مهمة ومحورية في الأنظمة التربوية، باعتباره أحد أهم حلقات النظام التعليمي؛ لارتباطه بجميع حلقات منظومة التعليم وقدرته على التأثير فيها، وتكيفه بما يتناسب واحتياجات العصر ومتطلبات الحياة، بتجويده مهارات المعلمين نتيجة للمهام الفنية التي تقوم بها الفئات الإشرافية بمستوياتها المختلفة، والمسؤوليات المنوطة بها تجاه عناصر العملية التعليمية، وهي أساس الدور الفاعل الذي تقوم به الفئات الإشرافية في تحسين وتطوير العملية التعليمية (الغامدي، ٢٠١٢).

كما ينظر إلى الإشراف التربوي على أن وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم؛ حيث يعمل على رفع كفاية المعلم المهنية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل المشكلات التي تعترضه بوصفه أحد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي (لهلوب، ٢٠١٠)، كما لم يعد الإشراف التربوي في مفهومه الحديث مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، وهذا المفهوم الشامل

يمكن أن يحقق من خلال مهام متعددة يسعى الإشراف التربوي من خلالها إلى تحقيق أهدافه وبلوغ غاياته (الجبار، ٢٠٠٨). وبذلك لا يوجد مجال للشك في أهمية افتراض وجود علاقة بين سلوك المعلم وتحسين قدر التلميذ على التعلم، وبين نظام الإشراف التربوي المتبع والذي ينبغي أن يهدف بصورة أساسية إلى تغيير التعليم بصورة يفهم منها على أنه تحسين له (Harris,1985). ولقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطوير مهارات المشرفين التربويين، منها دراسة (السعود، ٢٠٠٧) التي أوصت بأن معايير اختيار المشرفين التربويين تحتاج إلى مزيد من المراجعة والدقة والموضوعية والحيادية، كما ويجب أن تضاف إليها معايير أخرى لتحقيق الحد الذي تصل فيه إلى المواصفات الجيدة، لإفراز الأشخاص القادرين على حمل هذا العمل الفني المتخصص والهام في العملية التعليمية التعليمية.

وتُعد فاعلية القادة التربويين وكفاءة مشرفيها دوراً مهماً في نجاح أهداف الفئات الإشرافية وانعكاسها على المنظومة التربوية؛ لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات من أجل تحقيق الأهداف والطموحات، لذا تُعد الكفاءة الذاتية من المفاهيم الأساسية التي اقترحها باندورا Bandura (١٩٧٧) في إطار نظرية متكاملة لفعالية الذات، والتي تُعد بمثابة نتاج لما يزيد عن عشرين عاماً من البحث السيكلوجي، ويعرفها باندورا (Bandura) على أنها: نشاط ذهني يؤكد على ما لدى المرء من معتقدات حول قدرته على تحقيق أهداف محددة، ديلجادو (Delgado, 2018)، وتؤكد هذه النظرية على أن الدوافع الكامنة تقف وراء اختلاف آراء الأفراد في المجالات المختلفة، كما يرى باندورا Bandura أن إدراك الفرد للفعالية الذاتية يُعد من المحددات الأساسية للسلوك، وأساليب التعامل مع الضغوط النفسية، والقدرة على ضبط النفس، والتحدي والمثابرة في المواقف الصعبة من أجل الإنجاز (هشام وآخرون، ٢٠١٧).

وتقوم الكفاءة الذاتية بدور مهم في توجيه سلوك الفرد وتحديده، واعتقاده حول إمكاناته وثقته في قدراته، ما يمكنه من تحقيق المستوى المرضي له، والمحقق لتوازنه، ولطاقاته وجهوده، ويشكل مفهوم الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) محوراً رئيساً من محاور النظرية المعرفية الاجتماعية، التي ترى أن لدى الفرد القدرة على ضبط سلوكه نتيجة ما لديه من معتقدات، فالأفراد لديهم من المعتقدات ما يمكنهم من التحكم في مشاعرهم وأفكارهم

(العمرى، ٢٠١٩)، وقد أفادت نتائج العديد من الدراسات كدراسة هاربر (Harper, 2016) ودراسة ريام (Ream, 2010) أن الكفاءة الذاتية تعد بوصفها عنصراً من العناصر الأساسية التي تحدد طبيعة وقدرة وإمكانات الفرد على إنجاز المهام، وتدفعه للتغلب على العقبات والمشاكل والصعوبات التي تقابله.

وفي السياق ذاته يُعتبر الذكاء العاطفي أفضل منبع بالكفاءة الذاتية في مجال التعليم وبيئة العمل، حيث تشير الأبحاث السلوكية والنفسية للدور المهم الذي تؤديه مهارات الذكاء العاطفي في عمليات القيادة والتفكير والتطوير وتحسين نواتج العمل (العلوي، ٢٠١٧). ويمثل الذكاء العاطفي أحد المصطلحات الرئيسية التي أخذت في البروز في المجال القيادي - أي بمعنى إحدى الصفات الأساسية للقائد الناجح في مجال عمله - فقدرة على اكتشاف طاقات المرؤوسين وقدراتهم، ومساعدتهم على توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الذكاء العاطفي (سالم، ٢٠١٣)، ويبرز الذكاء العاطفي بوصفه مدخلاً أساساً ينهض بالقائد التربوي القادر على الوعي بذاته والتحكم بانفعالاته، كما يبني لديه القدرة على التعاطف، ويحقق له مفهوم القائد المثالي في بيئة العمل (الجعفري، ٢٠١٠)، كما يقوم الذكاء العاطفي بدور كبير في مساعدة الأفراد على اكتساب المهارات الاجتماعية، التي تمنحهم القدرة على التعامل مع المواقف الاجتماعية، ووفقاً لجولمان (Goleman) فإن الذكاء العاطفي هو عامل رئيس للنجاح سواء أكان في البيت أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، فعلى مستوى العمل ذوو الذكاء العاطفي يعززون عمل الفريق بمساعدة الآخرين في التعلم؛ ليصبح العمل أكثر فعالية، ومن ثمّ النجاح على المستويين الشخصي والمهني في المستقبل (العلوان، ٢٠١١).

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة سينغ، ومحمود Singh, Mahmood (٢٠١٧)، ودراسة سوان وكين Suan&Kin (٢٠١٥)، ودراسة برينكا وترانجيت Priynka, Tranjeet (٢٠١٦)، إلى أن وجود الذكاء العاطفي لدى القادة يساهم في رفع مستوى أدائهم في العمل، ويشكل وجوده مؤشراً قوياً على سير العمل وتحقيق الإنجازات في الأداء.

لاشك في أهمية اختيار القيادات الإشرافية على أساس وجود المهارات العاطفية وفق ما أكدته الدراسات السابقة، لكن جملة من الباحثين يرون كذلك أن هذه المهارات غير كافية للوصول إلى النجاح المرجو والتنبؤ بالكفاءة الذاتية في ظل وجود معطيات أخرى تساعد على

الوصول الكامل لهذا النجاح، حيث أشار تورنبول (Turnbull,2012) إلى أن المهارات العاطفية وحدها لا تكفي في القيادة بل لابد من الجمع بينها وبين الرغبة في خدمة المرؤوسين، والتي تعني الجمع بين المهارات العاطفية ومهارات ممارسة القيادة الخادمة، وأكد ويرنر (Werner,2013) بأنه لابد من السعي إلى دمج مهارات الذكاء العاطفي مع أبعاد ممارسة القيادة الخادمة، لنقل النظام القيادي إلى مستوى ناجح. وهذا يتطلب وجود نمط قيادي قادر على إشباع حاجات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتطويرها، والنمط القيادي المناسب لذلك يتمثل في القيادة الخادمة التي تعمل على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المرؤوسين، وتذكر أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وأهمية إشباع احتياجاتهم والتعاطف معهم عند مواجهتهم للمشاكل والصعوبات، وتعمل على تنمية أداء المرؤوسين وتطويرهم، ومن ثم تحسين إنتاجهم الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (العلامة وآخرون، ٢٠١٥).

ومن هذا المبدأ تُعد نظرية القيادة الخادمة لدى القيادة التربوية في جوهرها قيادة تحتاج لإدارة متوازنة للانفعالات والعلاقات مع المرؤوسين، فهي تسعى لاستثمار الذكاء العاطفي وتوظيفه في إدارة هذه الانفعالات بما يخدم العمل الإشرافي والتعليمي، ومن ثمّ ينعكس إيجابياً على الكفاءة الذاتية للمشرفين التربويين، كما أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء العاطفي، مثل دراسة Gregory (٢٠١٦)، ودراسة ماسومباراست (masoumparast, 2016)، ودراسة Mccannon (٢٠١٥)، ودراسة Werner (٢٠١٣)، كما أشارت دراسة مول، وكريتزشمار (Moll & Kretzschmar, 2017) أن القيادة الخادمة تعد النموذج المناسب لقادة المجموعات التربوية.

ومن زاوية أخرى تكمن أهمية القيادة الخادمة في مساهمتها تطوير القادة ومرؤوسيه في عدة جوانب، حيث أكدت العديد من الدراسات كدراسة كيريت وآخرون (Cerit, 2010)، ودراسة اوليسيا وآخرون (Olesia et al., 2013) أن اتباع نمط القيادة الخادمة في قيادة المؤسسات سواء أكان مؤسسات تربوية أم غيرها، يعد بوصفه أحد العوامل التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وأشارت نتائج دراسة ديكسون (Dixon, 2013)، إلى أن اتباع القائد لنمط القيادة الخادمة يساهم في تحسين السلوكيات التنظيمية، كما أشارت

دراسة سوكون (Sokoll, 2014) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً كبيراً في التزام الموظفين للمشرف الرئيس، وأنه كلما كان المرؤوسون لديهم انتماء عال للمؤسسة كان القائد خادماً لهم. كذلك أشارت نتائج دراسة ستيوارت وكافي (Caffey, 2012 ; Stewart, 2017) أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مما يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة التعليمية والحفاظ عليها؛ ليس ذلك فحسب بل أشارت نتائج دراسة أصفهاني وآخرون (Esfahani et al., 2013) أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة التمكين المهني للعاملين بالمؤسسة. كما تساهم في خفض الضجر الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظر هارجو وآخرون (Harju et al., 2017).

وفي ظل هذه المؤشرات فإن الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية من خلال الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة يُعد سمة مميزة وواضحة من أجل نجاح المشرفين التربويين في المنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها، حيث توصل جملة من الباحثين بوجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة في التأثير على الكفاءة الذاتية، مثل دراسة كلارك B.clark (2016)، ودراسة جريجوري Gregory (2016)، ودراسة ويرنر Werner (2013)، في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، وقد تبين من نتائج الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، في المقابل بحثت دراسة بورباخ (Burbach, 2004) لتقييم القادة حول تأثير قدرات الذكاء العاطفي كمؤشر للنمط القيادي الأشمل، وقد توصلت بوجود علاقة تنبؤية بين الذكاء العاطفي وبين أنماط القيادة، كما أوصت دراسة باربوتو، جوتفريدسون، سيرل (Barbuto, Gottfredson, Searle, 2014) بإجراء دراسات تبحث العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء العاطفي؛ وذلك لأن كلاً منها يرتبط بارتفاع الأداء وإحداث التغيير. كما أكدت دراسة يانغ وآخرون (Yang, 2017) وتشلر وآخرون (Tischler, 2016) أن القيادة الخادمة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة الذاتية باعتبارها أحد العناصر الأربعة للتقييم الذاتي للجوهر CSEK، الأمر الذي يؤدي في الوقت نفسه إلى تعزيز الإبداع عند المرؤوسين.

كما بينت دراسة سانجاي وبيكرتي (Sendjaya & Pekerti, 2010)، ودراسة ديل وأكبارابور (Del & Akbarapour, 2011)، ودراسة سيتو وساروس (Seto & Sarros, 2016)،