

**درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى****كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن****د هند ناصر عقيلات**

أستاذ مساعد كلية التربية

جامعة حفر الباطن

**ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة بقصد تحقيق أهداف الدراسة وتم توزيع أداة الدراسة على أعضاء هيئات التدريس في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، والقيام بجمعها وتحليل بياناتها، تم اختيار عينة عشوائية متيسرة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٧) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) عضو هيئة تدريس. أظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن جاءت مرتفعه عند جميع ابعاد القيادة الخادمة : التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والالتزام بنمو الآخرين، و الادارة التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05.0=\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05.0=\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير التخصص. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05.0=\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05.0=\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الوظيفة.

**الكلمات الافتتاحية :**

**The degree of servant leadership practice of the teaching staff at the  
Faculty of Science and literature, in Al-Nairiya, Hafr Al-Batin  
University**

**Abstract**

The aim of the study was to identify the degree of servant leadership practice among the faculty members at the Faculty of Science and literature in Al-Nairiya, Hafr Al-Batin University, The study used the descriptive analytical approach, and a questionnaire was designed to achieve the objectives of the study. The study tool was distributed to faculty members at the Faculty of Science and Literature at the University of Hafr Al-Batin, and to collect and analyze its data, A random sample was chosen from the study population of (127) faculty members, The study sample consisted of (55) faculty members. The results of the study showed that the degree of servant leadership practice of the faculty members at the Faculty of Science and literature in Al-Nairiya, Hafr Al-Batin University was high in all dimensions of the servant leadership: empowerment, attention to subordinates, commitment to growth of others, organizational management. The results of the study showed that there were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=05.0$ ) among the average responses of faculty members attributed to the variable of scientific qualification. The results of the study showed that there were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=05.0$ ) among the average responses of faculty members attributed to the specialization variable. Also There were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=05.0$ ) among the average responses of the faculty members attributed to gender variable. There were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=05.0$ ) among the average responses of faculty members attributed to the function variable.

**Opening Remarks:**

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

## المقدمة:

تحتل القيادة الإدارية دوراً بارزاً في الإدارة، ويتضح ذلك في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى. حيث تعمل القيادة على تحقيق التكامل والانسجام ما بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وارساء الفاعلية للإدارة لمساعدتها على تحقيق أهدافها فهي من أكثر العمليات تأثيراً على الدافعية والروح المعنوية للعاملين، إذا لها تأثير مباشر على أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومدى رضاهم عن عملهم، وبهذا تعد القيادة محورياً رئيسياً للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير مباشر على الإنتاجية كهدف أسمى تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بأعلى كفاية ممكنة (عيسى، ٢٠٠٨، ص٢).

وفي عام ١٩٧٧م برزت نظرية قيادية جديدة تقدم الرعاية والاهتمام بالآخرين، كما تقدم لهم السلوك الأخلاقي والتعاوني، والتي أطلق عليها جرينليف Greenleaf بنظرية القيادة الخادمة، وذلك لأن الغاية منها هو تقديم الرفاهية الكاملة من قبل المؤسسة للعاملين فيها وخدمتهم وذلك عن طريق اتباع نمط قيادي جديد يهتم بالعاملين وينصحهم ويعمل على تكوين علاقات قوية وورصينة بين العاملين داخل المؤسسة (Dierendonck&Nuijten, 2011: p5).

فالقيادة الخادمة تعمل على تحفيز العاملين بأن يكون هناك توازن في حياتهم ما بين ممارسة القيادة وبين خدمة الآخرين (Chinomona, 2013: 405)، فهي تحفز القادة والمسؤولين وتشجعهم على أن تكون خدمة الموظفين المرؤوسيين من أولى أولوياتهم في المنظمة، وأيضاً تعمل على تحفيز الموظفين المرؤوسيين على انتهاز الفرص من أجل ممارسة القيادة (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧، ص١٤٠ - ١٤١). فالقيادة الخادمة تختلف تماماً عن قيادة أولئك الذين يطمحون ليكونوا قادة أولاً وهذا الاختلاف يعبر عن نفسه بشكل واضح من خلال الاهتمام الذي يقدمه القائد الخادم الموظفين، ليتحقق من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Smith, 2005: 11).

كما ويبين (Spears,2010:26) بأن أسلوب القيادة الخادمة يعتمد على تحقيق الرفاهية للموظفين، كما ويحفزهم على تقديم ما لديهم من غايات مرجوة، والمرتبطة بتوجيه الموظفين وارشادهم نحو العمل السليم، وتحفيزهم على تحقيق ذاتهم والاحساس بالرضا عن العمل.

كما ويشير (Stewart, 2010:235-236) إلى أن القيادة الخادمة تعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل من أجل تحقيق الاعتدال في حياتهم والتوازن في العمل القيادي وممارسته لأجل خدمة الآخرين، حيث تعمل القيادة الخادمة كما يرى (Awan, Qureshi and Arif,2012:44) على دفع القادة وحثهم بأن أولوياتهم في المدرسة تكمن في خدمة الآخرين وتحفيزهم على انتهاز الفرص من أجل ممارسة القيادة، إذاً فالهدف منها يتمثل في تطوير حياة القادة من أجل الزيادة من مستوى العمل المدرسي القائم عليه.

وبناءً على ذلك فقد أجمعت الباحثة في دراستها على التطرق إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس التي يتمكن من خلالها القادة تطبيقها بشكل عملي داخل الكليات، على اقامة المبادئ الاخلاقية في الكليات وأبرزها العمل التعاوني والتشارك، والثقة بالذات، وحب الآخرين، وتفاذي المشكلات، والاستماع للآخرين، واستخدام الثقة بالنفس وأن تكون القوة على حق.

### مشكلة الدراسة:

إن دور القائد في معظم الأحيان قد يؤثر تأثير سلبي أو ايجابي على العاملين في المؤسسة، فهناك العديد من الأساليب والأنماط القيادة والمفاهيم لكن لا يوجد مفهوم متفق عليه من قبل الباحثين في مجال الادارة ويكون مصدراً لعملية نجاح القيادة، لذا فقد بات الاسلوب التقليدي في القيادة غير قادر على الوقوف في وجه التحديات والمشكلات وتذليلها وذلك في ضوء المشكلات التي يواجهها قطاع التعليم في الجامعات السعودية ومنها جامعة حضر الباطن، وعلى الرغم من الصيحات الادارية

المنادية الى تطبيق الاساليب الادارية الحديثة ولا سيما اسلوب القيادة الخادمة الا اننا ما زلنا نلاحظ ضعف واضحاً في القدرة على ممارسة القيادة الخادمة وخاصة في الجامعات السعودية والذي بدوره قد سبب نقص في مستوى الكفاءة لديهم.

فقد اظهرت نتائج دراسة (غالي، ٢٠١٥) الى ان درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت متوسطة وأن هناك تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة. كما اظهرت نتائج دراسة باترسون (Patterson,2003:2) ان بيئة العمل احوج إلى أن تقوم المبادئ الاخلاقية والتي هي شعار القيادة الخادمة في المنظمة وأبرزها العمل التعاوني والتشارك، والثقة بالذات، وحب الآخرين، وتفادي المشكلات، والاستماع للآخرين، واستخدام الثقة بالنفس وأن تكون القوة على حق وذلك بدوره يحفز الاداء والروح المعنوية وهو متطلب رئيسي في بيئة العمل.

وكذلك دراسة مهيرا واسدوله وباهلوا and Mehrara, Asadollah (Bahalo,2013:90) والتي اكدت نتائجها ان انخفاض مستوى الاداء وارتفاع مستوى الصراع التنظيمي على مستوى القيادة والموظفين عائد الى غياب مفاهيم ادارية حديثة كالقيادة الخادمة.

ونظراً لعمل الباحثة في الجامعة كعضو هيئة تدريس في حضر الباطن أن الاساليب المطبقة في جامعة حضر الباطن تعتبر اساليب تحيزية تميل لجهة دون الاخرى ولا تتسم بالموضوعية والحيادية ولا تراعي متطلبات اعضاء هيئة التدريس ولا تحفزهم للتدريس، كما هناك تغيب واضح لتطبيق القيادة الخادمة أو اي من الاساليب القيادية الحديثة واعتمادهم على الاساليب التقليدية، كذلك تأكيد عدد كبير من زملاء الباحثة بضرورة تحديث الأساليب التقليدية والبعد عن الأساليب المركزية والغير ديمقراطية في التعامل مع اعضاء هيئة التدريس من قبل القيادة مما حفز ذلك على ضرورة وجود مثل هذه الدراسة. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن السؤال الرئيسي وهو: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟

**أسئلة الدراسة:**

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (التمكين) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟
٢. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟
٣. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الالتزام بنمو الآخرين) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟
٤. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الادارة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.
٢. درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (التمكين) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.
٣. درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.
٤. درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الالتزام بنمو الآخرين) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.
٥. درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعء (الإدارة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.

### أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان الإدارة التربوية إذ لم تجري- على حد علم الباحثة - أي دراسة من هذا النوع في المملكة العربية السعودية وعلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب في جامعة حضر الباطن، كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في دورها الفعال، وأسهمها الملحوظ في تحسين الإدارة التربوية على مختلف مستوياتها، ومدى مساهمتها في رفع مستوى ممارسة القيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب في جامعة حضر الباطن.

٢. الأهمية التطبيقية: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية وفيما يتعلق بموضوع درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم والآداب في جامعة حضر الباطن لمديري مكاتب التربية والتعليم في وزارة التربية السعودية من خلال الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها الدراسة.

**منهجية الدراسة:** قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على أعضاء هيئات التدريس في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن، والقيام بجمعها وتحليل بياناتها أثناء الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٧/١٤٣٨هـ).

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : ستطبق الدراسة في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن.
- الحدود البشرية: ستطبق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن .
- الحدود الزمانية : ستطبق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٥١٤٣٨ - ٥١٤٣٩.

- الحدود الموضوعية : درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضرا الباطن.

### مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة: يعرف (Rimes, 2010:6) القيادة الخادمة بأنها: عدد من المهام والأنشطة التي تعمل على اثراء حياة الموظف والمنظمة وأن تكون على أفضل الاعمال مما يؤدي إلى بناء عالم يتمتع بالعدالة والعناية بالافراد والمحيطين به.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري:

تتناول الباحثة في هذا الجزء أهم عناصر الأدب النظري المتعلقة بموضوع درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضرا الباطن، وذلك على النحو التالي:

- القيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات:

### المقدمة:

نتيجة للتغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحالي، أضحت الحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لإحداث تغييرات في المؤسسات لتكون قادرة على مجابهة المستجدات في البيئة المحيطة، ومن هنا يبرز دور القيادة في جعل المؤسسة تتكيف مع هذه التغييرات التي تواجهها (متعب، ٢٠١٥، ص٢). علاوة على أن لوجود العنصر البشري حاجة ضرورية إلى قيادة فاعلة بإمكانها ادراك اتجاهات الأفراد ودوافعهم، والتوازن ما بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، ونشر روح التعاون بين الأفراد، والسعي لرفع الروح المعنوية لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، واتخاذ القرارات الملائمة في سبيل تحقيق الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة (العرايضة، ٢٠١٢، ص٢٢).

ظهر أسلوب القيادة الخادمة في السبعينات من القرن الماضي حيث تم استنباطها من مقال لجرينليف للقيادة الخادمة (Greenleaf) في عام ١٩٧٠م بعنوان



" القائد خادماً"، ويعد روبرت جرينليف Robert Greenleaf رائد نظرية القائد الخادم Servant Leader والذي وضع بأن أهمية هذه النظرية تكمن كونها عملية تساند كل من يحتاج إلى تقديم الخدمة للآخرين من أجل أن يقودهم، إذ تستند هذه النظرية على أساس عاطفي يقر على أن الاحساس بخدمة الآخرين يعتبر غريزة إنسانية لا بد من استثمارها وانتهازها بعقلانية (Spears,2005:1).

ويرى (Smith,2005:11) أن بداية القيادة الخادمة نزعة طبيعية نحو مساعده الآخرين أولاً، يصاحبها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يظهر خيار واعي ناجم عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد لتولي القيادة، ليتأكد من أن افراد مجموعته أو مؤسسته قد أصبحوا خلال خدمته لهم بأفضل صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فبذلك تكون الفرصة مهيأة لأن يكون أولئك المخدومون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد.

ويشير (Awan, et al,2012:44) بأن القيادة الخادمة تتضمن على كيفية ادراك القيادة وفهمها وممارستها والتي تضع الموظف فوق المنفعة الشخصية للقائد، والتي تستند بشكل كبير على اقامة مناخ تنظيمي ما بين القادة والموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق الحياة والالفة والترابط ما بين القائد والموظفين داخل المنظمة. ويوضح عبد الوهاب (٢٠١٢، ص٣) أن أسلوب القيادة الخادمة هو اسلوب يبتعد عن السيطرة والهيمنة لا يوظف قوته في إنجاز المهام بل يقوم على مبدأ المشاركة واستخدام السلوكيات الاخلاقية والرؤية الثاقبة التي تقوم على اسس التبادل والعلاقات التي تفي باحتياجات وأهداف المرؤوسين.

ويؤكد (Patterson,2003:2) أن نظرية القيادة الخادمة تشجع على المبادئ الأخلاقية ويأتي في طبيعتها التعاون والعقلانية والثقة بالنفس والاكتراث في عواقب الأمور والاصغاء للآخرين والاستخدام الأخلاقي للقوة وتفعيل دور الآخرين. ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن أسلوب القيادة الخادمة يعمل على تحقيق مصالح الموظفين العاملين في المنظمة، وأيضاً تحقيق مصالح كل من المنظمة

والمجتمع وذلك عن طريق اتباع منهج يستند على الطابع الاخلاقي الانساني وعلى الحكمة والرؤية المستقبلية وبعيداً عن المنفعة الشخصية والتحكم بالموظف.

### مفهوم القيادة الخادمة:

إن أول من تطرق الى مفهوم القيادة الخادمة في الادارة وحددها كمصطلح عام هو روبرت جرينليف Robert Greenleaf فقد وضفها بأنها نوع من أنواع القيادة الأخلاقية التي يتم اسوحاها من القيم الاخلاقية وتقوم على تقديم المساعدة والعون للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والتعرف على الافراد والمساعدة في تقديم الرفاهية لهم (McGee-Cooper,2013:2).

وعرفها أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧، ص١٤٢) بأنها: " فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهها قبل مصلحتها، وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة، وللمنظمة برمتها، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة".

فالقيادة الخادمة هي نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد من خلال الممارسة والتدريب فهو نشاط هادف يعي فيه القائد أنه عضو ضمن جماعة يهتم بمصالحها، ويدير أمورهم ويقدر أفرادها، ويعمل على تحقيق مصالحها من خلال التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات والأدوار وفقاً للكفايات والاستعدادات المادية المتوفرة من خلال استثمار خدمة الآخرين بكل عقلانية وحكمة في محيط القيادة (Spears,2010:26).

وقد عرفها (Winkle et al, 2014:71) بأنها تعد من إحدى الاساليب والأنماط الإدارية المنعكسة، والتي تعني بأن القائد فيها لا يهتم بتحقيق مصالحه الشخصية لكن يعمل على خدمة الموظفين في المنظمة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم التي يتبعها تحقيق التطور، وتحقيق غاياتهم المادية واحاسيسهم ورضاهم عن العمل واستغراقهم فيه والتي تصل بالمنظنة إلى مستوى تحقيق أهدافها.

وقد عرف (Rimes, 2010:6) القيادة الخادمة بأنها: عدد من المهام والأنشطة التي تعمل على اثناء حياة الموظف والمنظمة وأن تكون على أفضل الأعمال مما يؤدي إلى بناء عالم يتمتع بالعدالة والعناية بالإفراد والمحيطين به.

أما الباحثة فقد تعرف القيادة الخادمة اجرائياً بأنها: نمط من الأنماط الادارية ذات الأنشطة والإعمال التي تقع على كاهل القائد كخادم والتي لا تهتم بتحقيق مصالحه الشخصية بل تهتم بخدمة الموظفين في المؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافهم وغاياتهم.

### أهمية القيادة الخادمة:

تتجلى أهمية القيادة الخادمة من خلال ما توجده من نتائج إيجابية واضحة للموظفين، وفي هذا يشير مطر (٢٠١١، ص٦٤) نقلاً عن متعب (٢٠٠٩، ص٩) إلى أهمية القيادة الخادمة تبرز في النقاط الآتية:

- ١- الأهمية على مستوى المؤسسة: إن تفعيل أسلوب القيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات الناس سواء الموظفين أو المستفيدين يساهم في تحقيق مستوى أداء تنظيمي عالي .
- ٢- الأهمية على مستوى المجتمع: تتضح أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع بأنها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تتطلبها المجتمعات المختلفة.
- ٣- الأهمية على مستوى الموظفين: تتجلى الأهمية للقيادة الخادمة من أنها تهتم بالمقام الأول بالموظفين، كونها تحقق لهم احترام الذات الإنسانية، وتكسبهم الشعور بالاستقلالية، والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.

وكما تتمثل أهمية القيادة الخادمة كما أشار إليها ( Winkle et al , 2014:71) فيما يلي:

- ١- دور القائد الخادم يتضح من خلال التغاضي عن مصالحه الشخصية مقابل الاهتمام بخدمة حاجات الآخرين.
- ٢- معاونة الآخرين لتحقيق النمو والتطور.

- ٣- منح الأخرين الفرصة لتحقيق ما يرغبون به مادياً وشعورياً.
- ٤- الوقوف بجانب الآخرين والعمل معاً نحو بلوغ أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

وفي هذا الصدد، فقد أكدت نتائج دراسة (Wen-Shun, 2016) أن القيادة الخادمة تساعد على تشجيع المعلمين في الانخراط الوظيفي داخل المدارس وتعزز مبدأ الديمقراطية والاحلاص في العمل لدى الموظفين كما يدفع هذا النوع من القيادة المدراء الى التعامل مع الشؤون المدرسية بعيداً عن المصلحة الشخصية وتساعدهم في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل المهني لدى المعلمين.

### خصائص القيادة الخادمة:

- يوضح كل من (Casterlow, 2015؛ Awan Et Al,2012:45) بأن روبرت جرينليف Robert Greenleaf الى عشر خصائص أساسية للقيادة الخادمة ومنها:
- الإصغاء: Listening: وهي التشديد على أهمية الترابط والبحث لتعيين حاجات ورغبة الناس.
  - التقمص العاطفي Empathy: والتي تتمثل في ادراك واستيعاب الآخرين والظروف التي تحيط بهم.
  - المعالجة Healing: العمل على اعانة ومساندة الآخرين.
  - الوعي Awareness: ان يكون حذر ومتيقظ وعاقل.
  - الاقناع Persuasion: التشديد والتأثير على الآخرين متكلاً على البيئته وليس على السيطرة الوظيفية.
  - وضع تصور للمستقبل Conceptualization: التخطيط والتفكير بما بعد اليوم.
  - الحكمة (البصيرة) Foresight: يحتمل النتائج ويعمل بسرعة.
  - القيام بالخدمة Stewardship: الحراسة والحماية الامنية وتحقيق ما يحتاجه الآخرين.

-الالتزام بتحقيق تنمية الناس Commitment To The Growth Of People: بناء النمو الشخصي والاخلاقي والمهني للآخرين.  
-بناء المجتمع Building Communtiy: التأكيد والتوثيق على ان المجتمعات المحلية تكون هامة وشيء اساسي في حياة الاشخاص.  
أما (Hunter , 2006: ١٦) عمل على تحديد خصائص القيادة الخادمة في النقاط التالي: الأمانة والمصداقية، الثقة والتفاؤل، الاهتمام بالآخرين، القدوة، والكفاءة. لكن من وجهة نظر متعب (٢٠١٥، ص ١٠) يرى بأن خصائص القيادة الخادمة والتي حظيت باتفاق الكثير من الباحثين تتمثل فيما يلي:الثقة، الاهتمام بالآخرين، خدمة الآخرين، الرؤية، الاقناع، والتواضع.

### أبعاد القيادة الخادمة:

قام كل من ليدن واين (Liden) واين (wayen) وتشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) في عام ٢٠٠٨م من خلال إعادة واسترجاع الأدبيات والابحاث المهمة الخاصة بالقيادة الخادمة بتحديث وتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة وعرف فريقاً من الباحثين تسعة من الأبعاد الممكنة المهمة التي تتعلق بالقيادة الخادمة ومن خلال تفسير وتوضيح العوامل قام الباحثين باتخاذ سبعة من الابعاد التسعة وهي:

١. التمكين (Empowering): وهي وتشجيع العاملين على تنفيذ القرارات المهمة والمشاركة بها ، وإعطاء العاملين الحرية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل، واستخدام الصلاحيات الممنوحة لهم فضلاً عن انجاز الاعمال المهام في الوقت المناسب وعلى أتم وجه ممكن، فتولى المنظمات اهتمامها بمواردها البشرية من خلال تبنيها لمفهوم تمكين العاملين فيها وأثرها في تطوير أداء العاملين وتحسينه، وزيادة رضاهم عن العمل مع رفع لإبداعاتهم الفكرية (المعاني وأخو ارشيد، ٢٠٠٩، ص٢٣٤).
٢. الاهتمام بالمرؤوسين اولاً (Putting Subordinates First): ويقصد بالاهتمام بالمرؤوسين الاستجابة لحاجاتهم وإعطائهم الاهتمام والاولوية وتقديم

مصالحهم على المصالح الشخصية، وذلك ليهئ لهم المهام المتعلقة بالعمل. فإن الاهتمام بالمرؤوسين وتمكينهم وإعطائهم الاهتمام والاولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية، إذ أن التمكين الفعال يؤثر بشكل ايجابي على معنويات الموظفين، فالتعليم خلال العمل والتدريب، والشعور بالمسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس جميعها كفيلة بأن تساهم في تنمية المعنويات (الدعدي، ٢٠١١، ص١٧ - ١٩)

٣. الاهتمام بنمو الآخرين ومساعدتهم على التطور والنجاح: (Helping Subordinates Grow And Succeed): ويقصد بها الاهتمام بتطوير العاملين مهنيًا من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المنظمة، فإن الاهتمام بتطوير العاملين والذين يمثلون الموارد البشرية لأي منظمة لكونهم بمثابة العمود الفقري لها، فمن خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، (ماهر، ٢٠٠٤، ص٨).

٤. الإدارة التنظيمية: تعمل الإدارة التنظيمية على كسب برامج التطوير التنظيمي أهميتها من خلال الدور الجوهري الذي تتمثل فيه والتي تلعبه في تنمية وتطوير المؤسسات التي تمثل البرامج السلوكية في المؤسسة والتي من خلالها تمكنها من توقع الأحداث المستقبلية، حيث تعتبر الإدارة التنظيمية المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات البشرية التي تؤثر في المرتبة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية في المؤسسة (معموري ٢٠٠٨، ص٩).

بينما أضاف غالي (٢٠١٥، ص٢٩) ما يلي:

٥. التصرف بالأخلاق: ويكون ذلك عن طريق التعامل بطريقة صحيحة وعدم التفريق وبعدالة وصدق مع الآخرين.

٦. المعالجة العاطفية: وهي اظهار الاعتناء والاهتمام ازاء الاهتمامات الشخصية للآخرين.

٧. الالتزام بتطوير المجتمع: ويعني تنبيه ووعي صادق وحقيقي إزاء تطوير وتحديث ومساعدة المجتمع.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن هنالك العديد من الافراد المدافعين والمناصرين والبعض من الاشخاص الممانعين والمعاندين لنظرية القيادة الخادمة حيث ان كل منهم يقود الادلة والاثباتات لأبراز وحماية وجهة نظره ورأيه، فقد يرى المدافعين والمناصرين أن القيادة الخادمة نسق توجيهي ومماثل يقوم على تحديث وتطوير المؤسسة والعاملين على جانب شبيه وممثل، استضافة الى تشكيل عصبية قيادة مؤثر وفاعل يصرح ويحلل لكل شخص ابراز واطهار قدراته، وبالتضامن والتكاتف بوجه أكثر تأثير وفاعلية لكي نصل الى أهداف المؤسسة حيث يقود الى محيط عمل مثير وجذاب للقدرات والمهارات.

#### التقد الموجهة لنظرية القيادة الخادمة:

إن مفهوم القيادة الخادمة ظهر في بدايات القرن الواحد والعشرين كنموذج حديث، والذي يوضح بصورة عامة بأن الرئيس هو من يقود مرؤوسيه باعتباره القدوة الحسنة والذي يقدم المساعدة والعون لهم، وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أسلوب إداري لا بد من الاهتمام فيه، إلا أن هنالك الكثير من الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتي ذكرها (Kokemuller,2010) على النحو التالي:

- يرى الكاتب ميتش مكريمون (Mitch Mccimmon) في مقالته في عام ٢٠١٠ التي جاءت تحت عنوان: لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟، بأن القيادة الخادمة لا تتلائم ونظام الأعمال الاداري، إذ أن الهدف من القادة والمدراء هو خدمة أهدافهم وأهداف المنظمة وليس العاملين فيها، لكن في هناك جزءاً من وظيفة القادة وهي تحفيز أداء العاملين وسلوكهم، كما أن توجه القيادة الخادة لخدمة العاملين لا يخدم مصالح المنظمة.

- قد تؤدي القيادة الخادمة الى تقليل من حجم القادة والادارة بشكل عام في مجال الاعمال، فعندما يرى العاملين بأن القائد يلبي كافة متطلباتهم على الدوام،

فهم يتظرون اليه على كونه شخصية غير موثوق بها، فالإدارة العليا اذا ارادت من قادة الخطوط الأمامية دفع عاملهم الى التطوير من أدائهم فإنه من غير الممكن على القائد الخادم أن يتراجع عن طلبات الادارة العليا ويلبي طلباتهم ويقر هيمنته على الموظفين بعد أن اعتادوا على أن يكون قائد خادم.

- تعمل القيادة الخادمة إلى تكاسل العاملين، والتي تؤدي إلى قلة الانتاجية.
- تكون القيادة الخادمة أكثر اثارة اذا كانت تدل على أن المدير لا بد من أن يخدم المرؤوسين، فهذه الفكرة مرفوضة في مجال الاعمال لكون الموظف هو الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وجميع الاحوال فالقائد الفعال هو من سيقدم جميع ما بوسعه لتحفيز الموظفين ولكنه لن يصل الى مستوى ان يكون خادما لمرؤوسيه.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية له، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، وقد قام الباحث بعرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

#### الدراسات العربية:

دراسة غالي (٢٠١٥) بعنوان: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة- . والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والاداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الاسلامية، جامعة الزهر، جامعة الاقصى، جامعة فلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى



جانب أسلوب الدراسة الميدانية لاستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (٤٠٠) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (٢,١٥٧) شخص. وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين حيث بلغت النسبة (٦٥,٧٪). كما وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر الباحثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جامعة فلسطين.

**دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) بعنوان: تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن.** والتي هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعد مديري التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية في الأردن الذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي ٢٠١٢، ٢٠١١ والبالغ عددهم (١٣٠٥) ثم تم توزيع أداة الدراسة المطورة على عينة الدراسة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق معادلة كرونباخ ألفا والتي تراوحت قيمها بين (٠,٩٤ - ٠,٩٧) وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتبني الابداع والابتكار لديهم بدرجة متوسطة.

- حصلت مجالات المدونة الاخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن على أهمية عالية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ماوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الاردن لأهمية القيادة الخدمية وبين واقع ممارساتهم لهم، وذلك لصالح تقديرات الأهمية.

- وجود ثمان مبادئ أخلاقية أساسية تبني عليها المدونات الاخلاقية للقيادة الخدمية.

**الدراسات الأجنبية:**

دراسة (Wen-Shun, 2016) هدفت هذه الدراسة التعرف الى العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والانخراط الوظيفي بين المعلمين داخل المدارس الابتدائية، استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث مقياس القيادة الخادمة ومقياس المناخ التنظيمي و مقياس الانخراط الوظيفي بين المعلمين تكونت عينة الدراسة من 1582 معلم من معلمين المدارس الابتدائية في مدينة كاوهسيونغ، أظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الخادمة تساعد على تشجيع المعلمين في الانخراط الوظيفي داخل المدارس وتعزز مبدأ الديمقراطية والاحلاص في العمل لدى الموظفين كما يدفع هذا النوع من القيادة المدراء الى التعامل مع الشؤون المدرسية بعيدا عن المصلحة الشخصية وتساعدهم في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل المهني لدى المعلمين.

دراسة (Chang et al, 2016) هدفت هذه الدراسة التعرف الى فهم العلاقة بين السلوك التعليمي الإبداعي، والقيادة الخادمة في المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والنائية في مدينة تايوان. استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات تكونت عينة الدراسة من 723 معلم من معلمي 84 مدرسة ابتدائية. أظهرت نتائج الدراسة أن يكون هناك طموح على المعلمين يدفعهم للابداع والابتكار والتمسك بالمهنة واثبات ذواتهم حيث أكدت على وجود علاقة طردية وإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. أظهرت النتائج انه لم يكن هناك اثر لعامل الخبرة او عامل المؤهل العلمي عند متغير القيادة الخادمة والسلوك الابداعي.

دراسة بيتز Betz (2012) بعنوان "تيارات لإصلاح المدارس: قضية للقيادة الخدمية" في نيو جيرسي، الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الى دراسة فلسفة القيادة الخدمية وتأثيرها على الثقافة في المدرسة. وأشارت النتائج الى أن تطبيق القيادة الخدمية يؤدي الى بناء رؤية مشتركة بين العاملين، تعزيز الإلتزام بتنفيذ خطط

العمل وتقييمها، التنمية المهنية التكنولوجية وتبادل ممارسات التنمية المهنية بين العاملين في المدرسة.

### الطريقة والاجراءات

فيما يلي وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع اعضاء هيئات التدريس في كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة خفر الباطن للعام الدراسي (١٤٣٧ / ١٤٣٨)، والبالغ عددهم (١٢٧) والجدول التالي يوضحهم:

#### جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة من اعضاء هيئات التدريس في كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة خفر الباطن

القسم	استاذ مساعد	استاذ مشارك	محاضر	معيد
رياضيات	٣		٥	٣
انجليزي	٣		٧	١
تحضيري	٢		١	١
دراسات	٨		٧	٥
كيمياء	٨		٣	١
احياء	٦		١	٥
الاقسام المساندة : فيزياء / علم نفس /حاسب /التاريخ	١١	١	١٦	٦
اللغة العربية	٧	١	٤	
المجموع	٤٧	٢	٤٤	٣١

ونظراً لتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمعها ، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة ، وبعد جمع الاستبيانات واستبعاد غير المكتمل

منها وحصر التي لم تسترجع فقد بلغ عدد الاستبيانات التي أدخلت عملية التحليل الإحصائي ( ٥٥ ) استبانة .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية متيسرة من مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٥) عضواً. كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول (٢)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	40	73%
	أستاذ أو أستاذ مشارك	15	27%
التخصص	علمي	18	33%
	ادبي	37	67%
الجنس	ذكر	13	24%
	انثى	42	76%
الوظيفة	اكاديمي اداري	22	40%
	اكاديمي	33	60%

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " استاذ مساعد " في متغير المؤهل العلمي قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٧٣% " اي بمعدل " ٤٠ " عينة في حين حصلت فئة " استاذ او استاذ مشارك " على النسبة الاقل والتي بلغت " ٢٧% " اي بمعدل " ٢٧ " عينه، كما يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " ادبي " في متغير التخصص قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٦٧% " اي بمعدل " ٣٧ " عينة في حين حصلت فئة " علمي " على النسبة الاقل والتي بلغت " ٣٣% " اي بمعدل " ١٨ " عينه، ويظهر من الجدول اعلاة ان فئة " انثى " في متغير الجنس قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٧٦% " اي بمعدل " ٤٢ " عينة في حين حصلت فئة " ذكر " على النسبة الاقل والتي بلغت " ٢٤% " اي بمعدل " ١٣ " عينة، يظهر من الجدول اعلاة ان فئة

" اكايمي " في متغير الوظيفة قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٦٠% " اي بمعدل " ٣٣ " عينة في حين حصلت فئة " اكايمي اداري " على النسبة الاقل والتي بلغت " ٤٠% " اي بمعدل " ٢٢ " عينه .

**أداة الدراسة:** أعدت الباحثه استبانة بعنوان: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن .  
صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين، وعددهم (٦) محكم من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من تخصصات الادارة التربوية ، وعلم في الجامعات السعودية والاردنية ، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وإسقاط بعضها وتعديل فقرات من الأداة وذلك عندما يجمع سبع محكمين على ذلك.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (٧) من أعضاء هيئة التدريس ومرشد وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (89.1-97.3)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية بين (\*\*872. - \*\*895).

أما الطريقة الثانية، فقد استخدم الباحث فيها معادلة كرونباخ ألفا ( Alpha Cronbach) للتعرف على اتساق الفقرات ويوضحها الجدول رقم (٣).

#### نسبة الثبات

## جدول (٣)

قيمة كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المجال
87%	24	درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن

يظهر من الجدول اعلاة ان قيمة كرونباخ الفا جاءت (٨٧٪) وهي قيمة اعلى من ٦٠٪ وهي نسبة مقبولة لاغراض البحث العلمي، وكذلك تم استخراج نتائج ارتباط بيرسون والذي يوضح ارتباط الفقرات بين بعضها البعض وبين المجالات ككل. وجاءت هذه المحاور كما يلي:

**تصحيح الاستبانة:** تم استخدام استبانة خماسية التدرج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب لتقدير درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن.

**إجراءات الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطبيق مجموعة من الإجراءات التي يمكن تلخيصها بما يلي:

١- تحديد الهدف من الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن.

٢- بناء الأداة: قام الباحث بالإطلاع على لاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، والمقاييس، وأدوات واستبيانات تتعلق بموضوع الدراسة، وقام الباحث بإعداد قائمة أولية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن.

- ٣- تم إعداد الأداة في صورتها الأولية من خلال تحديد الفقرات المناسبة لكل محور من محاور الأداة حيث تكونت الأداة من (٢٥) فقرة موزعة على أربعة محاور.
- ٤- تم عرض الأداة على المحكمين من ذوي الاختصاص لقياس صدقها الظاهري، وتعديل المطلوب من المحكمين حول المحاور والفقرات.
- ٥- الأداة بعد التحكيم: تم إسقاط بعض الفقرات وحذف البعض منها وتعديل بعضها، وتكونت الأداة من (٢٤) فقرة موزعة على أربع محاور، وهي: المحور الأول: التمكين (١- ٦) ويضم (٦) فقرات، المحور الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (٧- ١٢) وتضم (٦) فقرات، والمحور الثالث: الالتزام بنمو الآخرين (١٣- ١٩) ويضم (٧) فقرات، والمحور الرابع: الإدارة التنظيمية (٢٠- ٢٤) ويضم (٥) فقرات.
- ٦- تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة بهدف تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية للتأكد من صدق البناء والثبات.
- ٧- جمع الاستبانات وتصنيفها، وتفريغ بياناتها وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعرض ومناقشة النتائج، واستخلاص النتائج النهائية والتوصيات.

### المعالجات الإحصائية:

- استخدم الباحث الأساليب والمعالجات الإحصائية الآتي.
- ١- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - ٢- تحليل التباين الأحادي.
  - ٣- اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة؛ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، وقامت الباحثة بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول والذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن؟ فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابعد كما يوضح الجدول ادناه

جدول (٢)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٤	التمكن	4.63	.66	١	مرتفعة
٣	الاهتمام بالمرؤوسين	3.80	.41	٢	مرتفعة
٢	الالتزام بنمو الآخرين	3.76	.43	٣	مرتفعة
١	الإدارة التنظيمية	3.73	.44	4	مرتفعة
	الأداء ككل	3.98	.40	٤	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ضمن بعددرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن ضمن إجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي " ٣.٩٨ " وانحراف معياري " ٠.٤٠ " حيث جاء البعد رقم " ٤ " والذي ينص على " التمكن " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٦٣ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاء في المرتبة الثانية البعد رقم " ٣ " والذي ينص على " الاهتمام بالمرؤوسين " بمتوسط حسابي " ٣.٨٠ " بدرجة انطباق مرتفعة اما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاء البعد رقم " ٢ " والذي ينص على " الالتزام بنمو الآخرين " بمتوسط حسابي " ٣.٧٦ " بدرجة انطباق مرتفعة اما البعد رقم " ١ " والذي ينص على " الادارة التنظيمية " فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٧٣ " بدرجة انطباق مرتفعة. اما فيما يتعلق بالابعد الضربية " التمكن، الاهتمام بالمسؤولين اولاً، الالتزام بنمو الآخرين، الادارة



التنظيمية " فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الابعاد

كما يلي :

### اولا : التمكين

جدول (٤)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٢	يشجعني رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردتي	4.44	.38	١	مرتفعة
٤	لا يتردد في توفير القيادة المطلوبة عند الحاجة إليها	4.31	.40	٢	مرتفعة
٥	يبسر بناء الفرق والعمل الجماعي	4.29	.47	٣	مرتفعة
١	يعطيني رئيس القسم مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة حول العمل	4.12	.45	٤	مرتفعة
٦	يتخذ القرارات المناسبة في وقتها	4.01	.47	٥	مرتفعة
٣	يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل	2.08	.22	٦	منخفضة
	الاداء ككل	١٨.٤	.46	٦	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلا ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ضمن بعد التمكين ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للابعاد " ٤.١٨ " بدرجة انطباق مرتفعة وبانحراف معياري " ٠.٤٦ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٢ " والتي تنص على " يشجعني رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردتي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٤٤ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم " ٤ " والتي تنص على " لا يتردد في توفير القيادة المطلوبة عند الحاجة إليها " بمتوسط حسابي " ٤.٣١ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ٦ " والتي تنص على " يتخذ القرارات المناسبة في وقتها " فقد جاءت في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي " ٤.٠١ " بدرجة

انطباق مرتفعة كما جاءت الفقرة رقم " ٣ " والتي تنص على " يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٢,٠٨ " بدرجة انطباق منخفضة.

### ثانياً : الاهتمام بالمسؤولين اولا

جدول (٥)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١	يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	4.٣٤	0.56	١	مرتفعة
٢	يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي	٤.١6	0.63	٢	مرتفعة
٣	يشجعنا على العمل معاً بدلاً عن التنافس مع بعضنا البعض	٤.٠4	0.61	٣	مرتفعة
٤	يرى نفسه متسانلاً لنا ومسؤولاً عنا	3.٨4	0.50	٤	مرتفعة
٥	يضع مصالحتي العليا فوق مصلحته الشخصية	3.٤2	0.70	٥	متوسطة
٦	يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته	٣.٣٠	0.66	٦	متوسطة
٧	الاداء ككل	3.83	0.55	٦	متوسطة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن بعد الاهتمام بالمسؤولين اولا ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للابعد " ٣,٨٣ " وبانحراف معياري " ٠,٥٥ " حيث جاءت الفقرة رقم " ١٠ " والتي تنص على " يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,٣٤ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم " ١٢ " والتي تنص على " توفير يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي "

بمتوسط حسابي "٤,١٦" بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم "١١" والتي تنص على " يضع مصلحتي العليا فوق مصلحته الشخصية " فقد جاءت في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي "٣,٤٢" بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم "٧" والتي تنص على " يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي "٣,٢٠" بدرجة انطباق متوسطة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ما درجة ممارسة بعد " الاهتمام بالمسؤولين اولاً" لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضرة الباطن ؟ وظهرت للنتائج حصول الفقرة رقم "١٠" والتي تنص على " يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي "٤,٣٤" بدرجة انطباق مرتفعة. وتعيد العينة هذه النتيجة الى ان اهنية القيادة الخادمة تاتي من خلال حرص القائد على دعم العاملين في تعيين الأهداف وتحديدها، مع تحديد للأساليب الملائمة لتنفيذها وذلك صقلا لخبراتهم ، واعطاء المسؤولين فرصة الاستقلالية في الأداء وبناء القرارات واتخاذها وتجريب الأفكار الحديثة وتوفير الفرص أمامهم للحصول على أساليب السلطة وادواتها من معلومات وبيانات ومن ثم مساهمتهم في صنع القرار وتحديد رؤية المؤسسة واهدافها مع توفير الموارد الواجبه لذلك. وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( Wen-Shun, 2016) والتي تؤكد على لى التعامل مع الشؤون المدرسية بعيدا عن المصلحة الشخصية وتساعدهم في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل المهني لدى المعلمين.

كما وجاءت الفقرة رقم "٧" والتي تنص على " يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي "٣,٢٠" بدرجة انطباق متوسطة . وتعيد العينة هذه النتيجة الى ان رؤوية اعضاء هيئة التدريس لاهمية الاهتمام بالمرؤوسين تكمن في تلبية احتياجات المسؤولين قدر ما يمكن ذلك من خلال تحسين أدائهم العملي ، والذي سيمكنهم أيضاً في الوقوف أمام التحديات والتغيرات الحاصلة في النظام التعليمي وفي البيئة العملية المحيطة بهم، وأيضاً يساعدهم للاستجابة

للعديد من متطلبات التطوير التربوي تحقيقاً للتميز المؤسسي كما تعزى حصول هذه الفقرة على نسبة متوسطة لأن هذا الدور لا يقوم به جميع أعضاء هيئة التدريس وعدم ارتباطه بعملهم ومسؤولياتهم.

### ثالثاً : الالتزام بنمو الآخرين

#### جدول (٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١	يوفر لنا جميعاً فرص تنمية طاقاتنا الكامنة	4.53	0.61	١	مرتفعة
٢	يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا	4.22	0.48	٢	مرتفعة
٣	يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة	4.11	0.51	٣	مرتفعة
٤	يضع التطور والنمو المهني للأعضاء ضمن أولوياته	3.92	0.55	٤	مرتفعة
٥	يوفر لنا الدعم والموارد المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا	3.78	0.72	٥	مرتفعة
٦	يهتم بالتأكد من تحقيقي لأهدافي وتطلعاتي المهنية	3.44	0.69	٦	متوسطة
٧	يوفر البيئة الداعمة للتعلم	3.30	0.61	٧	متوسطة
	الاداء ككل	3.90	0.59	٧	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن بعد الالتزام بنمو الآخرين ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للابعاد " ٣,٩٠ " وبانحراف معياري " ٠,٥٩ " حيث جاءت الفقرة رقم " ١٣ " والتي تنص على " يوفر لنا جميعاً فرص تنمية طاقاتنا الكامنة" في المرتبة الاولى بمتوسط

حسابي " ٤.٥٣ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم "١٦" والتي تنص على " يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا" بمتوسط حسابي " ٤.٢٢ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ١٨ " والتي تنص على " يهتم بالتأكد من تحقيقي لأهدايف وتطلعاتي المهنية" فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٤٤ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم " ١٥ " والتي تنص على " يوفر البيئة الداعمة للتعلم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٣٠ " بدرجة انطباق متوسطة.

#### رابعا : الإدارة التنظيمية

##### جدول (٧)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١	يشجع تابعيه على أن يكون لهم حلمًا كبيراً للجامعة	4.12	.61	١	مرتفعة
٢	يرى بأن الجامعة يجب أن تساهم في خدمة المجتمع	4.00	.75	٢	مرتفعة
٣	يعتقد رئيس القسم أن الجامعة تحتاج للعمل المهني	3.83	.56	٣	مرتفعة
٤	يشجع تابعيه برفع معنوياتهم تجاه المجتمع	3.66	.63	٤	متوسطة
٥	يسعى إلى تطوير العمال لجامعي	3.22	0.82	٥	متوسطة
	الاداء ككل	3.77	0.60	5	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن بعد الادارة التنظيمية ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للابعد " ٣.٧٧ " وانحراف معياري " ٠.٦٠ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٢١ " والتي تنص على " يشجع تابعيه على أن يكون لهم حلمًا كبيراً للجامعة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.١٢ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم "٢٣" والتي تنص على " يرى بأن الجامعة يجب أن تساهم في خدمة المجتمع " بمتوسط حسابي " ٤.٠٠ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ٢٤ " والتي تنص على " يشجع تابعيه

برفع معنوياتهم تجاه المجتمع " فقد جاءت في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٦٦ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم " ٢٢ " والتي تنص على " يسعى إلى تطوير العمل للجامعي " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٢٢ " بدرجة انطباق متوسطة .

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، الوظيفة؟ تم إيجاد تحليل التباين الاحادي واختبارت لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند هذه المتغيرات.

#### أولاً : متغير المؤهل العلمي : تم إجراء اختبارات

الدرجة المعنوية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
.457	.754	54	.44	3.75	أستاذ مساعد	التمكن
			.70	3.50	أستاذ أو أستاذ مشارك	
.373	.905	54	.41	3.78	أستاذ مساعد	الاهتمام بالمسؤولين اولا
			.70	3.50	أستاذ أو أستاذ مشارك	
.283	1.096	54	.39	3.83	أستاذ مساعد	الاهتمام بنمو الاخرين
			.70	3.50	أستاذ أو أستاذ مشارك	
.010	2.747	54	.59	4.71	أستاذ مساعد	الإدارة التنظيمية
			.70	3.50	أستاذ أو أستاذ مشارك	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات الثلاثة الاولى مع متغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهن اعلى من ( $\alpha=0.05$ ) اما المجال الرابع والذي ينص على " الادارة التنظيمية " فقد جاء بمستوى دلالة " 0.01 " وهي قيمة داله احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين فئة " استاذ

مساعد " وفئة " استاذ او استاذ مشارك " كانت لصالح فئة " استاذ مساعد " والتي حصلت على متوسط حسابي " ٤.٧١ " في حين حصلت فئة " استاذ او استاذ مشارك " على متوسط حسابي " ٣.٥٠ " .

### ثانيا : متغير التخصص : تم اجراء اختبارات

الدرجة المعنوية	القيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
.467	.349	54	.44	3.77	علمي	التمكين
			.46	3.71	ادبي	
.146	-.829	54	.50	3.66	علمي	الاهتمام بالمسؤولين أولا
			.40	3.80	ادبي	
.618	.000	54	.46	3.80	علمي	الاهتمام بنمو الاخرين
			.40	3.80	ادبي	
.871	.172	54	.70	4.66	علمي	الادارة التنظيمية
			.66	4.61	ادبي	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير التخصص حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ( $\alpha=0.05$ ).

### ثالثا : متغير الجنس : تم اجراء اختبارات

الدرجة المعنوية	القيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
.591	.910	54	51	4.24	ذكر	التمكين
			.79	3.73	انثى	
.191	.461	54	.77	4.54	ذكر	الاهتمام بالمسؤولين اولاً
			.59	3.76	انثى	
.334	1.030	54	62	3.99	ذكر	الاهتمام بنمو الاخرين
			54	3.80	انثى	
.112	.351	54	.45	٤,٠٠	ذكر	الادارة

د هند ناصر عقيلان درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
التنظيمية	اثني	4.63	.76			

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الجنس حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ( $\alpha=0.05$ ).

رابعا : متغير الوظيفة : تم اجراء اختبارات

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
التمكين	اداري اكاديمي	3.71	.48	54	-.126	.901
	اكاديمي	3.73	.44			
الاهتمام بالمسؤولين اولا	اداري اكاديمي	3.57	.53	54	-1.393	.174
	اكاديمي	3.82	.38			
الاهتمام بنمو الاخرين	اداري اكاديمي	3.75	.52	54	-.390	.699
	اكاديمي	3.82	.38			
الادارة التنظيمية	اداري اكاديمي	4.28	.95	54	-1.614	.118
	اكاديمي	4.73	.54			

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الوظيفة حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ( $\alpha=0.05$ ).

مناقشة النتائج ، التوصيات والمقترحات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:



**اولاً: مناقشة النتائج**

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الاول والذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن ؟**

ويعزي الباحث ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن جاءت جميعها مرتفعه الى ادراك اعضاء هيئة التدريس لاهمية القيادة الخادمة بجميع ابعادها حيث تزيد من مستوى الانجاز بعيدين على اسلوب القيادة التقليدية التي تركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به كما يعود الى اهمية القيادة الخادمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلي جهود جماعية. ولم تتفق هذه النتائج مع دراسة غالي (٢٠١٥) ودراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) والتي اظهرت درجة ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول : ما درجة ممارسة بعد التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن ؟**

واظهرت النتائج حصول الفقرة رقم " ٢ " والتي تنص على " يشجعني رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردي " ويعيد الباحث هذه النتائج من وجهة نظر عينة الدراسة الى ان هذا بدوره يساعد المرؤوسين على التحرر من روتين الوظيفة وبيروقراطية الإدارة، مما ينعكس بشكل ايجابي على نفسية العاملين، ويساهم في رفع معنوياتهم ومنحهم الثقة بالنفس وتدريبهم على تولى المناسب الإدارية واتخاذ قرارات ادراية فردية مهمة، وهذا ما يخلق الولاء للعمل ويساعدهم على تفجير مواهبهم وصلها حتى يتدربوا على التعامل مع أي منصب إداري يتولاه مستقبلا. كما جاءت الفقرة رقم " ٣ " والتي تنص على " يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٢.٠٨ " بدرجة انطباق منخفضة . ويعيد الباحث هذه النتائج الى ان التمكين عملية دقيقة ومهمة تقوم تستخدم الأسلوب العلمي السليم للتمكين الإداري وفقاً على مبدأ تمكين

الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والقائد لدية نظرة واقعية تجاه الاشخاص الذي يمكنهم من صنع القرار ولكن بعيدا عن المواقف الصعبة التي تحتاج الى خبرة كبيرة والقائد المتمكن قادر على اختيار القرار الافضل وهذا ما يكون صعب غالبا على الموظفين . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wen-Shun, 2016) والتي أكدت على ان القيادة الخادمة تساعد على تشجيع المعلمين في الانخراط الوظيفي داخل المدارس وتعزز مبدأ الديمقراطية والاحلاص في العمل لدى الموظفين كما يدفع هذا النوع من القيادة المدراء الى التعامل مع الشؤون المدرسية بعيدا عن المصلحة الشخصية وتساعدهم في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل المهني لدى المعلمين..

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ما درجة ممارسة بعد " الاهتمام بالمسؤولين اولاً" لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضرموت الباطن؛ وظهرت النتائج حصول الفقرة رقم " ١٠ " والتي تنص على " يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٣٤ " بدرجة انطباق مرتفعة. وتعيد العينة هذه النتيجة الى ان اهنية القيادة الخادمة تاتي من خلال حرص القائد على دعم العاملين في تعيين الأهداف وتحديدها، مع تحديد للأساليب الملائمة لتنفيذها وذلك صقلا لخبراتهم ، واعطاء المسؤولين فرصة الاستقلالية في الأداء وبناء القرارات واتخاذها وتجريب الأفكار الحديثة وتوفير الفرص أمامهم للحصول على أساليب السلطة وادواتها من معلومات وبيانات ومن ثم مساهمتهم في صنع القرار وتحديد رؤية المؤسسة واهدافها مع توفير الموارد الواجبه لذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٥) والتي أكدت على أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتنية الابداع والابتكار لديهم بدرجة متوسطة. وكذلك مع دراسة والتي أظهرت (Chang ٢٠١٦)

(et al, ان هناك علاقة طردية وايجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية.

كما وجاءت الفقرة رقم "٧" والتي تنص على " يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٢٠ " بدرجة انطباق متوسطة . وتعيد العينة هذه النتيجة الى ان رؤوية اعضاء هيئة التدريس لاهمية الاهتمام بالمرؤوسين تكمن في تلبية احتياجات المسؤولين قدر ما يمكن ذلك من خلال تحسين أدائهم العملي ، والذي سيمكنهم أيضاً في الوقوف أمام التحديات والتغيرات الحاصلة في النظام التعليمي وفي البيئة العملية المحيطة بهم، وأيضاً يساعدهم للاستجابة للعديد من متطلبات التطوير التربوي تحقيقاً للتميز المؤسسي كما تعزى حصول هذه الفقرة على نسبة متوسطة لان هذا الدور لا يقوم به جميع اعضاء هيئة التدريس ولا يرتبط بعملهم ومسؤولياتهم بشكل مباشر . ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من غالي (٢٠١٥)، ووالنشاش والكيلاني (٢٠١٥) و(Chang et al,٢٠١٦).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث : ما درجة ممارسة بعد " الالتزام بنمو الاخرين " لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضرموت ؟** وجاءت الفقرة رقم " ١٣ " والتي تنص على " يوفر لنا جميعاً فرص تنمية طاقاتنا الكامنة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي " ٤,٥٣ " بدرجة انطباق مرتفعة يرى اعضاء هيئة التدريس الى ان الالتزام بنمو الاخرين أمر في غاية الاهمية حيث يعمل على تطوير مهاراتهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم، ومساهماتهم، واعطائهم الاستقلالية والحرية المطلقة في تجريب الأفكار الجديدة مما يساعد في دعم الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Chang et al,٢٠١٦) والتي أظهرت وجود علاقة طردية وايجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس .

كما جاءت الفقرة رقم "١٥" والتي تنص على " يوفر البيئة الداعمة للتعلم " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٣٠ " بدرجة انطباق متوسطة. وتعود هذه النتيجة إلى أن توفير البيئة الداعمة هو من مهام الجامعة من خلال توفير الدورات والبنية

التحتية الملائمة، وهو عمل غير منوط بعضو هيئة التدريس انما هو عائد من باب الدعم للمرؤوسين وتنميتهم بما يحقق جودة وتميز الجامعه. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wen-Shun, 2016) والتي بين أن القيادة الخادمة تساعد في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل المهني لدى المعلمين.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع درجة ممارسة بعد " الادارة التنظيمية "**  
لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حضرا الباطن ؟  
حيث جاءت الفقرة رقم " ٢١ " والتي تنص على " يشجع تابعيه على أن يكون لهم حلماً كبيراً للجامعة " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.١٢ " بدرجة انطباق مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة الى ان من مهام القيادة الخادمة هو تعزيز موضفيا وربطهم بهدف رئيسي اساسا الابداع في العمل الجامعي وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتنميتها، ومساهمته في تفعيل قدرات العاملين الابداعية في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل صائب، كما يمنحهم القدرة على العمل باستمرار في الجامعة مناجل تحقيق هذه الاحلام والاهداف المرجوه . وتتفق مع نتائج دراسة (Chang et al, ٢٠١٦) والتي أوضحت أن يكون هناك طموح على المعلمين يدفعهم للابداع والابتكار والتمسك بالمهنة واثبات ذواتهم حيث أكدت على وجود علاقة طردية وايجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية.

كما جاءت الفقرة رقم " ٢٢ " والتي تنص على " يسعى إلى تطوير العمل الجامعي " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٢٢ " بدرجة انطباق متوسطة . وتعتبر هذه الفقرة من ضمن فئة الاجابة المتوسطة ونظرا لان تطوير العمل الجامعي من المواضيع الكبيرة والضخمة والتي يمكن لعضو هيئة التدريس ان يسعى الى تحقيقها على اعتبار انه جزء من الجامعة الا ان هذا لدور ربما يكون ضعيف الى حد ما دون دعم من الجامعة وادارتها فتطوير العمل الجامع يرتبط باعتبارات اخرى شاملة غير دور عضو

هيئة التدريس. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيتز (Betz, ٢٠١٢) والتي أكدت على أن تطبيق القيادة الخدمية يؤدي الى بناء رؤية مشتركة بين العاملين، تعزيز الإلتزام بتنفيذ خطط العمل وتقييمها، التنمية المهنية التكنولوجية وتبادل ممارسات التنمية المهنية بين العاملين في المدرسة.

**مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، الوظيفة؟ وفيما يلي عرض لمناقشة نتائج كل متغير على حده:**

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟ وتعود هذه النتائج الى ان المجالات الثالثة وهي التمكين ، والاهتمام بالمسؤولين اولا، والاهتمام بنمو الاخرين ارتبطت بمهام الاستاذ المساعد والذي يعتبر من المؤهلات العلمية التي تحتاج الى جهد وعمل كبير من خلال تطبيق الاساليب الادارية الحديثة التي تدعم عمله كعضو في الاقسام التعليمية يريد ان يثبت وجوده وتعتبر القيادة الخادمة سمه مهمة لكل عضو يسعى الى التقدم في مسماه الوظيفي. واختلفت نتائج الدراسات السابقة كما في دراسة Betz, N. 2012 ودراسة (Chang et al, ٢٠١٦) والتي اكدت على عدم وجود فروق عند متغير المؤهل العلمي والقيادة الخادمة.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير التخصص؟ وهذا يشير الى ان ممارسة القيادة الخادمة مطلب رئيسي لجميع الاعضاء دون اعتبار لاي تخصص فهو نمط اداري وسلوك يتعبه الجميع من الاعضاء العاملين في الجامعة له ايجابيات ومميزات جمه تعود بالمنفعة والفائدة على الرئيس والمرؤوس والتنظيم ككل في الجامعة. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من غالي (٢٠١٥)، والنشاش والكيلاني (٢٠١٥)، و (Wen-Shun, 2016)، و (Betz, ٢٠١٢).

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس؟ وترى الباحثة أن ذلك يدل على أنه لا فرق بين آراء الأعضاء حول درجة الممارسة للقيادة الخادمة المتبعه من قبلهم، وقد يفسر ذلك بأن كلا الجنسين يحكمان على نمط القيادة بموضوعية ومهنية وانها شئ ضروري ومهم في نطاق عملهم، بغض النظر عن الجنس، وذلك لطبيعة مهنتهم كأعضاء يعملون في اطار جامعي واحد وكلية واحده، إذ لم يعد هناك فرق يذكر بين ذكر وأنثى في المهنة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير الجنس مع دراسة دراسة (Chang et al, ٢٠١٦).

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الوظيفة؟ وهذا يدل على ان الاعضاء الاداريين والاكاديميين يجدون في ممارسة القيادة الخادمة ضرورة ملحة ومهم للجميع ولا تقتصر على اداري او اكاديمي فقط ها لكونه موضوعاً معاصراً يتطلب تطبيقه، كما أن الاعضاء في الجامعات يعملون على مسايرة الظروف الحالية والتغيرات الحاصلة وتحقق الكفاءة والفاعلية، من خلال ممارسة القيادة الخادمة . ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من غالي (٢٠١٥)، و النشاش والكيلاني (٢٠١٥)، و (Wen-Shun, 2016)، و (Betz, ٢٠١٢)

#### ثانياً: التوصيات:

توصي الباحثة في ظل نتائج الدراسة بما يلي :

١ . ضرورة التركيز على تدريب اعضاء هيئات التدريس على والمهارات اللازمة للقيادة الخادمة كنمط سلوكي مهم .

٢ . لفت النظر الى الحاجة الماسة لمثل هذا النوع من القيادة كنمط قيادي معاصر هدفه تحسين العلاقات مع المرؤوسين

٣. إجراء دراسات نوعية لاستقصاء نمط القيادة الخادمة، من خلال استخدام الملاحظة، أو المقابلات الشخصية المعمقة.
٤. زيادة الوعي لدى الإداريين العاملين في الجامعات بأهمية القيادة الخادمة ودورها في زيادة الكفاءة والانتاجية للجامعة من خلال وورش عمل توم بها الجامعة او دورات تدريبية تحفز مفهوم القيادة الخادمة لدى الإداريين في الجامعة.
٥. إبعاد الظروف المانعة لتطبيق القيادة الخادمة و ذلك من خلال اكساب الإداريين في الجامعة للخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالقيادة الخادمة.

#### ثالثاً: المقترحات :

تقترح الدراسة جملة من المقترحات أهمها:

١. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الخدماتي، والصناعي، البنوك والخدمات المالية وغيرها).
٢. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.
٣. إجراء دراسة ارتباطية عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى مثل تطوير أداء العاملين، الالتزام التنظيمي، المناخ التنظيمي، التقدم الأكاديمي، الجودة الشاملة.

**المراجع:****المراجع العربية:**

١. أبو ففنة، عبد الله؛ وخصاونة، سامر؛ والطفاينة، زفاد (٢٠٠٧). القيادة الخادفة فف المدارس الأردفنة كما فدركها المعلمون والمفدرون: دراسة اسفطلاففة، مجلة العلوم الفربوفة والنفسفة، المجلد (٨)، العدد (٤)، ص١٣٧ - ١٦٠.
٢. الدعدف، دلال (٢٠١١). العلاقة بفن الفمكن والإدارة الإبداعفة من وجهة نظر القفادات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجسفر ففر منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعوففة.
٣. عبد الوهاب، محمد أو القمصان (٢٠١٢). القيادة الخادفة فف المنظماف الحكوففة بعد ثورة ٢٥ ففنافر: اختبار آفارفها على سلوكفاف الأداء والحالات النفسفة الإفبابفة، بفر منشور مقدم لجامعة كفر الشفخ.
٤. العرفاضة، رائدة هانف محمود (٢٠١٢). مسفوى القفادة الأخلاففة لمفدرف المدارس الفانوففة الحكوففة فف عمان وعلاقفه بمسفوى مفارفة سلوك المواطنة الفنظفمفة من وجهة نظر المعلمفن، رسالة ماجسفر ففر منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٥. عفسف، سناء (٢٠٠٨). دور القفادة الفحولففة فف فطوفر أداء مفدرف المدارس الفانوففة فف محافظاف غزة، رسالة ماجسفر ففر منشورة، الجامعة الاسلامفة، غزة. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/81479.pdf>
٦. غالف، محمد أحمد (٢٠١٥). القفادة الخادفة وعلاقفها بالانفزام الفنظفمف دراسة فطبفقفة على الجامعات فف قفاع غزة، رسالة ماجسفر ففر منشورة، الجامعة الإسلامفة، غزة.
٧. ماهر، أحمد (٢٠٠٤). إدارة الموارء البشرفة، ط(١)، الدار الجامعفة للنشر والفوزفغ، الاسكندرففة، مصر.



٨. متعب، حامد كاظم (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد(١٧).
٩. مطر، ليث علي (٢٠١١). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية.
١٠. المعاني، أيمن وأخو ارشيد، عبد الحكيم(٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثارها في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدتنية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٢٣٤ - ٢٥٩.
١١. معموري، صورية (٢٠٠٨). التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسبية بن علي، الجزائر.
١٢. النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار(٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد(٤٢)، العدد(٢)، ص٣٤٧ - ٣٥٩.

### المراجع الأجنبية:

1. Awan, K. Z. Qureshi, I. W. And Arif, S. (2012).The Effective Leadership Style InNgos: Impact Of Servant Leadership Style On Employees' Work Performance And Mediation Effect Of Work Motivation. **International Journal Of Economics And Management Sciences Vol. 1, No. 11pp. 43-56**
1. Betz, N. (2012). Tides of school reform: A case for servant leadership, Doctoral **Dissertation**, Saint Elizabeth, United States.

2. Chang Cheng-Ping, Tsai Hung-Chih, and Zhang Dan-Dan, (2016) The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior, **Creative Education**, 7, 1253-1260.
3. Chinomona Richard (2013) The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing**, Rome-Italy Vol 4 No 14 November 405.
4. Hunter , J.,C.,(2006) **The world's most powerful leadership principle " New York : Crown Business .**
5. Kokemuller, N. (2010). **"Problems with the Servant Leadership Model"**, Retrieved on March 28 from <http://smallbusiness.chron.com/problems-servant-leadership-model-50586.html>
6. McGee-Cooper Ann (2013)**The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice**, Ann McGee-Cooper & Associates, Inc.
7. Mehrara Asadollah ,and Bahalo Simin (2013)Studying the Relationship between Servant Leadership and Employee Empowerment at Najafabad Islamic Azad University, Interdisciplinary **Journal Of Contemporary Research In Business**, Institute Of Interdisciplinary Business Research 86 VOL 5, NO 8.
8. Patterson Kathleen (2003)**Servant Leadership: A Theoretical Model, Servant Leadership Research Roundtable**
9. Rimes Woody (2011) The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Commitment, A **Dissertation** Presented to The Faculty of Tennessee Temple University.
10. Rimes Woody (2011). **The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Commitment, A**

Dissertation Presented to The Faculty of Tennessee Temple University

11. Smith Carol (2005) **the leadership theory of robert K. Greenleaf**, Info 640 – mgmt. of info. Orgs.
12. Spears Larry (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, **The Journal of Virtues & Leadership**, Vol. 1 Iss. 1 , 25-30.
13. Spears, L. (2005). **The Understanding And Practice Of Servant Leadership** . Servant Leadership Research Roundtable – August
14. Stewart Trae(2010) Classroom teacher leadership: service-learning for teacher sense of efficacy and servant leadership development, **School Leadership & Management Vol. 32, No. 3, 233259**
15. Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multidimensional Measure **Journal BusPsychol 26: 249**.
16. Wen-Shun, Hung, TAIWAN Tsai, and Show-Sau (2016) Relationship Among Principal Servant Leadership, School Organizational Climate And Teachers' Job Involvement Of Elementary School, European **Journal of Research in Social Sciences Vol. 4 No. 7**.
17. Winkle Van Barbara , Allen Stuart, and DeVore Douglas (2014) The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business, **Journal of Leadership Education Summer**

## الإستبانة

سعادة عضو هيئة التدريس .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لبحث بعنوان " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والاداب بالنعيرية جامعة حضر الباطن. نأمل من سعادتكم التكرم بقراءة جميع عبارات الاستبانة ووضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الأولية:

- أ- الدرجة العلمية: أستاذ مساعد ( ) أستاذ أو أستاذ مشارك ( )  
 ب- التخصص: علمي ( ) أدبي ( )  
 ج- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
 د- الوظيفة أكاديمي إداري ( ) أكاديمي ( )

الباحثة: د هند عقيلان

## ثانياً: محاور الاستبيان

## القيادة الخادمة

م	العبارة	درجة الموافقة				م	محاور الفرعية
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	يعطيني رئيس القسم مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة حول العمل						التمكين
٢	يشجعني رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردتي						
٣	يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل						
٤	لا يتردد في توفير القيادة المطلوبة عند الحاجة إليها						
٥	يسر بناء الفرق والعمل الجماعي						
٦	يتخذ القرارات المناسبة في وقتها						
١٥	يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته						الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
١٦	يرى نفسه متسانلاً لنا ومسؤولاً عنا						
١٧	يشجعنا على العمل معاً بدلاً عن التنافس مع بعضنا البعض						
١٨	يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي						
١٩	يضع مصلحتي العليا فوق مصلحته الشخصية						
٢٠	يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي						

درجة الموافقة					العبارة	م	محاور الفرعية
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
					يوفر لنا جميعاً فرص تنمية طاقاتنا الكامنة	٢١	الالتزام بنمو الآخرين
					يوفر لنا الدعم والصادر المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا	٢٢	
					يوفر البيئة الداعمة للتعلم	٢٣	
					يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا	٢٤	
					يضع التطور والنمو المهني للأعضاء ضمن أولوياته	٢٥	
					يهتم بالتأكد من تحقيقي لأهدافي وتطلعاتي المهنية	٢٦	
					يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة	٢٧	
					يعتقد رئيس القسم بأن الجامعة تحتاج للعمل المهني	٢٨	الإدارة التنظيمية
					يشجع تابعيه على أن يكون لهم حلماً كبيراً للجامعة	٢٩	
					يسعى إلى تطوير العملا لجامعي	٣٠	
					يرى بأن الجامعة يجب أن تساهم في خدمة المجتمع	٣١	
					يشجع تابعيه برفع معنوياتهم تجاه المجتمع	٣٢	