

ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم

د. نواف بنت عبد العلي العجمي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بأبعادها السبعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكذلك التعرف على أثر الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة على تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) بأسلوب الحصر الشامل على كامل مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد/ محاضر/ معيد) في كليات الجامعة الخمس وعددهم (١٨٩) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة كانت بدرجة عالية، وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية ماعدا في بعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" والذي جاء لصالح "معيد".

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، جامعة دار العلوم، القيادات الأكاديمية، القيادة الخادمة.

The degree of academic leaders practicing servant leadership style at the University of Dar Al Uloom

Dr. Nouf Abdulali Al Ajmi

Associate Professor of Educational Management and Planning. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Abstract: This study aimed to identify the degree of the academic leaders using the servant leadership in its seven dimensions from the prescriptive of faculty members. Also, identify the impact of the academic rank and experience years on the estimates of faculty members on the degree of academic leaders using servant leadership. The descriptive method survey has been used. The study applied (Questionnaire) using the comprehensive inventory method over the entire study community (189), Faculty members; [Full Professor, Associate Professor, Assistant Professor. Lecturer, Teaching Assistant] in the five colleges of the university and the useful return for statistical analysis were (149) questionnaires. The main findings were that the degree of the academic leaders using servant leadership was high and there were no statistically significant differences for the variable academic rank expect in "Putting Subordinates First" which came for the benefit of the "Teaching assistant" but the experience variable has no impact with the study community responses.

Key Words: Serving Leadership, Dar Al Uloom University, Faculty Members, Academic Leader

المقدمة

مع تطور المجتمعات البشرية تطورت الحاجة لتنظيمها وإدارتها، وأصبحت التنظيمات الإدارية بحاجة ماسة إلى أن تقاد بطريقة سليمة، مستغلة موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام نمط القيادة المناسب لبيئة المنظمة. وهذا أدى إلى بزوغ مفاهيم جديدة للقيادة ومن هذه المفاهيم مفهوم القيادة الخادمة (Servant Leadership).

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم القيادة الخادمة في الآونة الأخيرة، إذ تعد جزءاً من التحول بعيداً عن القيادة القائمة على السيطرة، والتوجه نحو المشاركة، والقيادة الموجهة في اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة تقوم بتعزيز إدارة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. (شيخ السوق، ٢٠١٤).

والمؤسس لهذا المفهوم هو "جريف ليف" "١٩٧٧" والذي يرى أن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيام بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرصة أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعل هذا الاختلاف يعبر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يوليها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تمت تلبيتها (Lubin, 2001). إن القوى المحركة التي تدفع القادة الخدم نحو الأتباع هي رغبتهم في تنمية هؤلاء الأتباع (Graham,1991). وذلك من خلال خدمتهم وتوفير احتياجاتهم (covey,2006)

ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويعد إرضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، فيعمل على اختيار واع في استخدام مهاراته من أجل التغيير، والنمو للمنظمة وللأفراد الآخرين، وأن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين (Daft&Noe2001)

مشكلة الدراسة

لقد أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة مشكلات العمل المتجددة، والصراعات التي قد تنشأ في بيئة العمل، كما أوضحت ذلك الدراسات الحديثة التي أعدها مؤسسة جالوب Gallup مفادها إن أكثر من ثلثي الأفراد الذين يتركون العمل ووظائفهم بتقديم استقالتهم يكون ذلك بسبب فشل أو عدم كفاءة

المدير. وبعبارة أخرى، فإن الغالبية العظمى من هؤلاء الذين قد تركوا بالفعل منظماتهم ولم يفعلوا ذلك بسبب المنظمة في حد ذاتها، ولكن بسبب مديريهم (Darwish, Nusairat, 2008).

كما أشار جونس (Jones, 2012) إلى أن القيادة الخادمة اكتسبت اهتماماً كبيراً في المنظمات الاجتماعية ومنظمات الأعمال باعتبارها أداة مهمة في إدراك الحاجة إلى قيادات أكثر كفاءة، يؤمنون بالقيم والمبادئ، ويركزون على الموظفين في المقام الأول وتلبية احتياجاتهم بما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي.

ولذلك انطلقت القيادة الخادمة من الإحساس بالمسؤولية عن خدمة الآخرين والرغبة بمساعدتهم والإشراف عليهم دون الركون إلى الهرمية وسلطة المركز واهتمت بقيمتهم وبتطوير مهاراتهم وتعزيز العمل الجمعي والتواصل الدائم مع المرؤوسين، ويعني ذلك أن القائد الخادم يركز على فهم حاجات الأفراد وتلبيتها (عابدين، ٢٠١٢). والقائد الخادم يمكن الاعتماد عليه لأنه قدوة ويتعاطف مع الأتباع من دافع المساعدة والاهتمام الحقيقي بهم وليس من دافع حب الذات. والمؤسسة التربوية أحوج ما تكون عليه اليوم إلى هذا النوع من القيادة (إبراهيم، ٢٠١٣).

ومن هنا تتضح حاجة المؤسسات التعليمية إلى قيادات تفهم حاجات الأفراد وتعمل على تلبيتها، لأن الهدف الأساسي هو تحسين أداء الأتباع بما يضمن جودة المخرجات. والحاجة لها أكبر في مؤسسات التعليم الأهلية حتى تضمن استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس واستمرارهم للعمل فيها لأطول فترة ممكنة. كما أشار أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) إلى ضرورة البحث على الصعيد النظري للقيادة الخادمة في المجال التربوي، إذ أنه لا يزال قاصراً مقارنة بالمجال الاقتصادي، فيما لم تزل الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربوياً على أهميتها أقل وأكثر محدودية.

وفي ضوء ما تقدم ستحاول هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة دار العلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم

أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
2. التعرف على أثر الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة على تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، حيث إن القيادة من أهم عوامل نجاح وتطور المنظمات.
- يتوقع من الدراسة أن تسهم في تعرف القيادات الأكاديمية في جامعة دار العلوم على درجة ممارستهم للقيادة الخادمة.
- قلة الدراسات التطبيقية في المؤسسات التعليمية على المستوى العربي والمحلي، مقارنة بالمستوى العالمي حيث إن مفهوم القيادة الخادمة مفهوم حديث، ولم يأخذ حقه في الفكر الإداري العربي.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة تتعلق بالقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية الأخرى.
- تأمل الباحثة أن يكون لهذه الدراسة دور في الاهتمام بنظرية القيادة الخادمة وتطبيقاتها.

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة: ويعرفها لوب (Lube, 2003) بأنها " فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيه قبل مصلحتها، حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة. لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها. ص (٢)

أما براونل (Brownell, 2010) فيعرف القيادة الخادمة، بأنها "تلك القيادة التي يسعى القائد من خلالها إلى دعم وتمكين الأتباع " الموظفين" ص (٣) وهذا هو التعريف الإجرائي الذي تتبناه الباحثة في هذه الدراسة.

أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم: " هم الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون" (اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ١٤١٨هـ)

التعريف الإجرائي: هم الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون، ومن في حكمهم (المحاضرون والمعيدون).

الجامعات الأهلية: "الجامعة الأهلية هي مؤسسة تعليمية غير حكومية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية ذات شخصية اعتبارية تتمتع باستقلال مالي وإداري بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات" (لائحة الجامعات الأهلية، ١٤٢٤هـ).

جامعة دار العلوم: "جامعة دار العلوم هي جامعة سعودية خاصة أسسها معالي الشيخ عبد العزيز بن علي التويجري، وفي الخامس والعشرين من ذي القعدة عام ١٤٢٩ هـ تمت الموافقة على إنشاء جامعة دار العلوم الأهلية، وتضم حالياً خمس كليات، كلية الطب البشري، طب الأسنان، كلية الحقوق، والهندسة المعمارية والتصميم الرقمي وإدارة الأعمال" (موقع جامعة دار العلوم، ٢٠١٧).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالتالي:

الحد الموضوعي: تمثل الحد الموضوعي للدراسة الحالية في دراسة درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم.

الحد المكاني: تمثل الحد المكاني للدراسة الحالية كليات جامعة دار العلوم بمدينة الرياض

الحد البشري: تمثل الحد البشري للدراسة الحالية في أعضاء هيئة التدريس: الأساتذة، الأساتذة المشاركون، الأساتذة المساعدون، المحاضرون، والمعيدون.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ

الإطار النظري

نظرية القيادة الخادمة

لقد ظهر نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة بعنوان "القائد خادماً" لجرينليف (١٩٧٠) Greenleaf، وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" كتبها هرمان هسي Herman Hesse والتي خلص منها إلى مغزى مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتها والاعتراف به قائداً (أبو تينة، وخصاونة، والطحانية: ٢٠٠٧). ويذكر سبيرز (Spears, 2009) أن مقالة جرينليف Greenleaf عام (١٩٧٠) عن القيادة الخادمة أحدثت ثورة هادئة في ممارسات القيادة حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول.

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

وتركز القيادة الخادمة وفقاً لمفهوم جرينليف Greenleaf على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع والاستجابة لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل. فالقيادة الخادمة من وجهة نظر " جرينليف " هي فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذين يقرر أن يعمل لخدمتهم (عجوة، ٢٠١٠).

ومما يلفت النظر في القيادة الخادمة تشجيعها الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين. فهي تذكر أولئك الذين يتبوؤون مراكز قيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيههم. كما أنها في الوقت نفسه تشجع أولئك الذي يحتلون مواقع المرؤوسين على استثمار فرص موقفه لممارسة القيادة من خلالها. والنتيجة النهائية المتمخضة عن هذه الحركة بين القيادة و التابعين هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم أولاً، ورفع مستوى مؤسساتهم من بعد (Spears,1996) .

وقد ازداد الاهتمام بموضوع القيادة الخادمة في الآونة الأخيرة، إذ تعد جزءاً من التحول بعيداً عن القيادة القائمة على السيطرة، و التوجه نحو المشاركة، والقيادة الموجهة في اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة تقوم بتعزيز إدارة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية (شيخ السوق، ٢٠١٤).

كما أن العديد من الشركات التي تم اختيارها كأفضل مئة شركة في العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن السنوية (Fortune Magazine's) قد تبنت فعلياً مفهوم القيادة الخادمة وقامت بإدراج القيادة الخادمة في ثقافة الشركة (Spears,2002)، وفي قائمة فورتشن كان أكثر من ثلث الشركات التي ضمتها القائمة - خمس و ثلاثون شركة وأكثر-منخرطة في تطبيق حركة القيادة الخادمة، وأربع شركات تحديداً، من الخمس التي كانت تحتل قمة القائمة تمارس مبادئ القيادة الخادمة، وتلك الشركات هي: كوتنير ستور ، سينوفوس فانانيل ، تي دي إنداستريز، وساوث ويست ايرلاينز (Hunter,2004).

ويذكر (Chu, 2008) أنه من خلال مراجعة أدبيات الدراسة يمكن القول أن أهم ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ما يلي:

١- الاتجاه نحو الخدمة Servant-hood attitude: فوفقاً لـ "جرينليف" فالقائد الخادم هو خادم أولاً، ويتخذ القرارات بوعي لخدمة الناس وتلبية احتياجاتهم ذات الأولوية العالية.

٢- نموذج للتواضع Model of humility: فالقائد الخادم يبذل الجهد في فهم الآخرين والتعاطف معهم ويقبل الأفراد حتى عندما لا يتقبل سلوكياتهم أو أداؤهم، ويستمع إلى آراء الآخرين، حتى لو كانت تتعارض مع رأيه.

٣- فعالية أسلوب الاتصال أو التواصل Assertive and effective communication style : لا يقيم القائد الخادم بما يمتلكه من مهارات الاتصال واتخاذ القرارات فحسب، ولكن يلتزم أيضاً بالاستماع باهتمام واتخاذ القرارات داخل المنظمة عن طريق الاقناع وعدم اجبار الآخرين عن طريق استخدام السلطة، فالقائد الخادم يسعى إلى تحقيق الإجماع داخل الجماعة ويتصرف كوكيل للجماعة.

٤- إدارة النزاع Conflict management: يكون لدى القائد الخادم شعور قوي بالوعي الذاتي والنضج. فعندما يتعامل القائد الخادم مع النزاعات فإنه يحاول دائماً فهم مواقف الآخرين، وتحديد المدى الذي يمكن أن يكونوا متفقيين فيه. ثم بعد ذلك يحاول التعبير عن وجهة نظرهم الخاصة.

٥- التمكين Empowerment على الرغم من أن التمكين يعتبر عنصراً أساسياً في القيادة الجيدة، إلى أن له أهمية خاصة في القيادة الخادمة. فالقيادة الخادمة تستخدم القوة لتمكين الآخرين.

ونلاحظ مما سبق أن تركيز القيادة الخادمة في المقام الأول ينصب على العاملين أو الأتباع. وقد ذكر ستون وزملاؤه (Stone et.al,2004) أن الأساس المنطقي وراء تركيز نظرية القيادة الخادمة على الأتباع يتمثل في أن الأهداف التنظيمية سيتم تحقيقها على المدى الطويل فقط من خلال تسهيل نمو وتطوير العاملين وتحقيق الرفاه العام لهم، وأنه على عكس القيادة التحويلية والذي يكون فيها الاهتمام الأول والأساسي تحقيق أداء يفوق التوقعات فإن القيادة الخادمة يكون التركيز فيها على التنمية الشاملة الأخلاقية والمعنوية للعاملين الذين يمثلون المنظمة.

وهكذا يمكن القول إن نظرية القيادة الخادمة ترى أن القيادة تكمن في أولئك الذين يقومون على خدمة الآخرين، فالقائد هو من تطوع لخدمة الأتباع لما يرى لديه من قدرات ومهارات ودوافع نبيلة، دفعته لتحمل المسؤولية لخدمة المجموع، فنظرية القيادة الخادمة تفترض أن العمل وجد لتطوير العامل ما دام العامل يعمل، ويتجاوز القائد مصالحه الشخصية لخدمة الآخرين والمنظمة. كما يمكن القول إن القائد الخادم يعمل على مستويين هما: تحقيق أهداف وحاجات موظفيه وأتباعه، كما أنه يدرك الهدف الأكبر لرسالته ومؤسسته.

أبعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة قام كل من ليدن (Liden) ، واين (Wayne)، تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) عام ٢٠٠٨م بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، يتكون من سبعة أبعاد، وهي:

١. المهارات المفاهيمية (Conceptual skills): حيابة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

٢. التمكين: (Empowering) تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، ومن خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.
 ٣. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: (Helping subordinates grow and succeed) تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
 ٤. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: (Putting subordinates first) استخدام الاجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها دائماً في أداء المهام المسندة لهم).
 ٥. التصرف بأخلاق: (Behaving ethically) التعامل بشكل صريح وبصدق وبعدالة مع الآخرين.
 ٦. المعالجة العاطفية: (Emotional healing) إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
 ٧. الالتزام بتطوير المجتمع: (Creating value for the community) وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.
- وقامت الباحثة باعتماد هذه الأبعاد السبعة في الدراسة الحالية لملائمتها للبيئة التعليمية وإمكانية تطبيقها فيها.

القيادة الخادمة في الإسلام

تعني القيادة بمفهومها العام التأثير في الآخرين فكراً وسلوكاً، وبما أن الغاية من الإسلام تحقيق الخير للمسلمين ولسائر أمم الأرض، فإن القيادة ضرورة ملحة حثَّ عليها الإسلام (الغامدي، ١٤٣٢هـ). فعن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا عليهم أحدهم" رواه أبو داود. وللقيادة الخادمة تحديداً ارتباط متين بالثقافة الإسلامية، ونجد في الإسلام الحث على الخدمة، سواءً للمصلحة الشخصية أو لمصلحة المنظمة أو لمصلحة الأمة، ونلاحظ أهم وظيفتين في القيادة الخادمة موجودة في الإسلام وهما: القيادة، والخدمة (Magner, 2012) ومما روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله: "سيد القوم خادمهم" (الألباني، ١٩٩٢).

وإذا كانت القيادة الخادمة تقوم على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم فإن رسول الله صلى الله عليه وسلم يبحث على ذلك فقد ورد عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: "أحبُّ الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحبُّ الأعمال إلى الله سروراً تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي عنه ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، ولإن أمشي مع أخي في حاجة أحبُّ إليّ من أن أعتكف في المسجد شهراً، ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غيظه،

ولو شاء أن يُحْضِيه أمضاه، ملاً الله عز وجل قلبه أمانة يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه في حاجة حتى أثبتتها له أثبت الله عز وجل قدمه على الصراط يوم نزل فيه الأقدام" (الطبراني، ١٤١٥هـ).

ومما يميز القيادة الخادمة اهتمامها بخدمة الفئات المهمشة من التابعين (Sendjaya, 2008)، وهذا ما نلاحظه في الإسلام الذي حثَّ على حبِّ المساكين، فعن أبي ذر قال: "أمري خليلي صلى الله عليه وسلم بسبع: بحب المساكين والدنو منهم وأمري أن أنظر إلى من هو دوني ولا أنظر إلى من هو فوقني وأمري أن أصل الرحم وإن أدبرت وأمري ألا أسأل أحداً شيئاً وأمري أن أقول بالحق وإن كان مرأً وأمري ألا أخاف في الله لومة لائم وأمري أن أكثر من قول لا حول ولا قوة إلا بالله فإنهن من كنز تحت العرش" (ابن حنبل، ٢٠٠١). ومن السمات التي يتحلى بها القائد الخادم ولا يستطيع ممارسة القيادة الخادمة دونها التواضع، وكثيراً ما وردت الآيات القرآنية والأحاديث الشريف المتضمنة الحث على التواضع ولين الجانب، قال الله تعالى: "وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا" سورة الفرقان آية (٦٣). وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من تواضع لله رفعه الله، ومن تكبر وضعه الله" (ابن حنبل، ٢٠٠١).

كما يبني القائد الخادم مع تابعيه علاقة مبنية على الثقة المتبادلة التي تشكل أساساً لكل قيادة عظيمة، فالثقة مفتاح العلاقات المؤثرة وتدلل على كفاءة القائد وإنتاجية المنظمة (Inbarasu, 2008). ويشجع الإسلام على بناء الثقة، وضدها الشك والظن التي تؤدي للتنافر والتباعد، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ" سورة الحجرات آية (١٢). وعن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنَّ حسن الظن بالله من حسن عبادة الله" (سنن الترمذي؛ حديث ٣٩٧٠) وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم موضع ثقة لدى الناس، فكما في الحديث عن عطاء بن أبي رباح قال: تسلف النبي صلى الله عليه وسلم من رجل ورقاً، فلما قضاه وضع الورق في كفة الميزان فرجح، فقيل: قد أرجحت، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "إنا كذلك نزن" (الصنعاني، 1403) ومما يزيد من مستوى الثقة أن يصل عدل القائد إلى درجة أن يكون عادلاً حتى مع نفسه، ومن ذلك قول النبي صلى الله عليه وسلم: "وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعْتُ يدها" (الدارمي، ٢٠٠٠ م، حديث: ٢٣٠٢)

والإسلام حثَّ كذلك على تمكين التابعين ومشاركتهم في الأمر والأخذ بمبدأ الشورى ففي كتاب الله يقول تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" سورة آل عمران آية (١٥٩). ومن تمكين رسول الله صلى الله عليه وسلم لأصحابه إشراكهم في اتخاذ القرار، ومن ذلك أخذ رأيهم في أسرى بدر، فقال أبو

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

بكر رضي الله عنه: "يا رسول الله هؤلاء بنو العم والعشيرة والإخوان، وإني أرى أن تأخذ منهم الفدية، فيكون ما أخذناه قوة لنا على الكفار، وعسى أن يهديهم الله فيكونوا عضداً لنا"، فنزل رسول الله صلى الله عليه وسلم عند هذا الرأي واتخذ قراره بناءً عليه (عاشور، ١٩٩٨).

كما سار قادة المسلمين على منهج نبيهم الذي شرعه الله عز وجل في حب الخير للناس ومساعدتهم وخدمتهم كمبدأ قيادي يمارسونه، ومن ذلك قصة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حينما خرج ليلاً، ورأى امرأة وقد وضعت قدراً على النار وصبياتها حولها يبكون. فسألها: لم يبكوا؟ فقالت: من الجوع وما على النار ما هو إلا ماء أعللهم به حتى يناموا. فرجع رضي الله عنه إلى دار الدقيق وحمل دقيقاً على ظهره، وعندما وصل للمرأة جعل ينفخ على القدر والدخان يتخلل لحيته، وصنع لهم طعاماً ولم ينصرف حتى أكلوا ونام الصغار فأعطاهم نفقة ثم انصرف (الدينوري، ١٤١٩). واستمر قادة الإسلام يسعون ويفخرون بخدمة المسلمين في كل مكان وزمان وكذلك كل من هو تحت ولايتهم حتى زمننا الحاضر، فنشهد قادة المملكة العربية السعودية يفخرون بخدمتهم للآخرين ويحمل ملك المملكة العربية السعودية لقب "خادم الحرمين الشريفين".

جامعة دار العلوم

جامعة دار العلوم هي جامعة سعودية خاصة أسسها معالي الشيخ عبد العزيز بن علي التويجري، بدأت خطوات تأسيس الجامعة بطلب تقدم به مؤسس الجامعة التويجري عام ١٤٢١ هـ إلى وزارة التعليم العالي السعودية برغبته في إنشاء كليات أهلية بمسمى كليات دار العلوم الأهلية، في عام ١٤٢٢ هـ ردت الوزارة إجابة على طلب التويجري مرفقا به اللائحة الجديدة للكليات الأهلية، وفي عام ١٤٢٥ هـ وبناء على متطلبات لائحة وزارة التعليم العالي تم إعداد دراسة جدوى للمشروع وتم تأسيس شركة دار العلوم للتربية والتعليم، وتم رفع جميع متطلبات إنشاء الكليات إلى وزارة التعليم العالي السعودية، وفي يوم الثامن عشر من رمضان عام ١٤٢٥ هـ صدرت الموافقة المبدئية على إنشاء كليات دار العلوم الأهلية، وفي عام ١٤٢٩ هـ صدرت الموافقة النهائية على إنشاء كليات دار العلوم، في العام نفسه وبعد أن توفرت جميع شروط ومتطلبات تحويل كليات دار العلوم إلى جامعة تقدمت الكليات لوزارة التعليم العالي بطلب تحويلها إلى جامعة وفق ما تقضي به المادة السابعة من لائحة الجامعات الأهلية، وفي الخامس عشر من ذي القعدة عام ١٤٢٩ هـ تمت الموافقة على إنشاء جامعة دار العلوم الأهلية (موقع ريادة، ٢٠١٧).

انطلقت الجامعة بافتتاح أربع كليات للبنين والبنات في حرم جامعي واحد؛ هي:

- كلية (الحقوق) كأول كلية حقوق بالمملكة.
- كلية إدارة الأعمال وتخصصاتها (تسويق. مالية وبنوك. إدارة موارد بشرية).

• كلية هندسة الحاسب الآلي وتقنية المعلومات وتخصصاتها (علوم الكمبيوتر. هندسة البرمجيات. تكنولوجيا المعلومات).

• كلية التربية والتنمية البشرية وتخصصاتها (التربية الخاصة. الطفولة المبكرة).

ثم افتتحت الجامعة كلية خامسة للبنين والبنات؛ وهي:

• كلية الهندسة المعمارية والتصميم الرقمي وتخصصاتها (العمارة. التصميم الداخلي. التصميم الرقمي).

وتلا ذلك افتتاح أقسام الدراسات العليا للبنين والبنات:

• قسم الدراسات العليا بكلية الحقوق؛ لمنح درجة الماجستير في القانون التجاري ودرجة الماجستير في القانون الجنائي.

• قسم الدراسات العليا في كلية إدارة الأعمال؛ ليمنح درجة الماجستير في إدارة الأعمال والماجستير في نظم المعلومات الإدارية

ثم كانت الخطوة الأكبر في إضافة الكليات الصحية للبنين والبنات إلى منظومة الكليات بالجامعة بعد قرار مجلس أمناء الجامعة بتجميد القبول في كلية التربية وكلية هندسة الحاسب الآلي، إفساحاً للمجال وتوفير الإمكانيات الفنية والإدارية والمرافق للكليات الصحية، ثم موافقة وزارة التعليم العالي الموقرة على هذا التجميد، ومن ثم الترخيص للجامعة ببرامج الكليات الصحية التالية:

• كلية الطب البشري (بدأت الدراسة بها في ١٤٣٥هـ)

• كلية طب الأسنان (بدأت الدراسة بها في ١٤٣٧هـ)

• كلية العلوم الطبية التطبيقية وتخصصاتها (التمريض. الأشعة والتصوير الطبي. المختبرات الطبية. الخدمات الإسعافية الطارئة. الصيدلة). (تحت الإنشاء)

ويقوم على هذه البرامج جميعاً هيئة أكاديمية بمؤهلات وخبرات عالمية، مع تعاون أكاديمي مع جامعات محلية وعالمية، في حرم جامعي بمواصفات وتقنيات عصرية، حيث البيئة الشاملة أكاديمياً واجتماعياً وثقافياً ورياضياً وترفيهياً، لتلبي حاجة المجتمع بخريجين متميزين أكاديمياً ومهارياً.

الرؤية

تسعى جامعة دار العلوم بأن تكون مؤسسة إقليمية رائدة في التميز التعليمي والإبداع وبناء المعرفة.

الرسالة

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

تلتزم جامعة دار العلوم باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي ببناء طلبة ذو كفاءات ومؤهلات عالية قادرين على العمل بثقة في الحياة العملية لخدمة احتياجات المجتمع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وذلك من خلال جودة التعليم والتعلم، التميّز البحثي والإبداع والريادة.

الأهداف والقيم

الهدف الاستراتيجي الأول: التطور المؤسسي: تحفيز نظام الإدارة لجعل جامعة دار العلوم مؤسسة ذات إدارة ذكية، ومبسطة وحيوية.

الهدف الاستراتيجي الثاني: نجاح الطالب - استقطاب ورعاية الطلبة المتميزين والاحتفاظ بهم وتخرج طلبة أكفاء ناشطين فكريا وملتزمين أخلاقياً ولديهم اهتمامات اجتماعية ووعي تام بالاقتصاد المعرفي في مجتمع عالمي تقوده المعرفة الإبداعية من خلال إثراء خبرة الطالب.

الهدف الاستراتيجي الثالث: التميز التربوي - إظهار التفوق الأكاديمي في التدريس والتعلم وضمان جودة التعليم الذي يخلق ويحافظ على الثقافة والمعرفة، والإبداع وبالتالي تعزيز مكانة وطنية ودولية لجامعة دار العلوم.

الهدف الاستراتيجي الرابع: تقدم في الأبحاث العلمية والأعمال الإبداعية - تطوير مصادر الاكتشاف والإبداع والابتكار التي تدعم البرامج الأكاديمية في جامعة دار العلوم ومساهمتها الفكرية والاجتماعية، والاقتصادية في المجتمع

الهدف الاستراتيجي الخامس: ثقافة مجتمعية وبيئة حيوية داعمة - تطوير وتسهيل وتعزيز جودة البيئة ودعم الخدمات المساندة التي تعتبر عنصراً هاماً لاحتياجات الطلاب بالإضافة إلى تطوير جميع أقسام جامعة دار العلوم

الهدف الاستراتيجي السادس: رفع كفاءة وفعالية العمليات والموارد - تطوير كفاءة وفعالية الموارد والخدمات لدعم جميع أقسام جامعة دار العلوم.

الهدف الاستراتيجي السابع: التوسع في المشاركة والتوعية - المشاركة الفاعلة من خلال تعزيز الشراكات الوطنية والدولية مع القطاعات الأكاديمية والصناعية والمجتمع والشركاء والقيم الأخرى لضمان التنمية المجتمعية المستدامة.

الهدف الاستراتيجي الثامن: المصادر المالية - ضمان أن جامعة دار العلوم تعمل بكفاءة وفعالية في إطار إدارة مخاطر المصادر المالية المتاحة والممكن (موقع جامعة دار العلوم، ٢٠١٧/١٤٣٨ هـ).

الدراسات السابقة

لقد تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم للأحدث، وتم تقسيمها لدراسات عربية وأجنبية وهي كالتالي:

الدراسات العربية

دراسة أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) بعنوان: "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة في مدارسهم، بالإضافة إلى الكشف عن الاختلاف في وجهات النظر - إن وجدت - بين أولئك المديرين ومعلميهم ومعلماتهم، حول واقع ممارسة أولئك المديرين لنمط القيادة الخادمة، وقد تكونت عينة الدراسة (٤٥) مديراً و(٥٠) مديرة، و(٣٩٠) معلماً ومعلمة ممن يعملون بمحافظة شرق الأردن وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ومن أهم النتائج: يمارس المديرون القيادة الخادمة بشكل متوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجود اختلاف واضح لمدى ادراك المديرون لدرجة ممارسة القيادة الخادمة يختلف عن إدراك المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة.

دراسة الديرية (٢٠١١) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتهم بالرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٩) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه على مدى ممارسة العمداء للقيادة الخادمة، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة ابراهيم (٢٠١٣) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العشوائية النسبية. وكان من أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة. كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة حجاج (٢٠١٤) بعنوان: "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في بلدية غزة ونية البقاء لدى العاملين في العمل، وتحديد مستوى القيادة الخادمة المتبعة في البلدية، وتحديد مستوى النية للبقاء في العمل لدى العاملين، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلدية (ذكور وإناث) وكان عددهم وقت الدراسة (٦٦٤) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة ب(٢٤٣) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (١٦٦) استبانة صالحة للدراسة والتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النية للبقاء في العمل والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر وسنوات الخبرة). وكان من أهم التوصيات: أن تقوم البلدية بعقد ورش عمل للمستوى الإداري للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة، واجراء دراسات أخرى حول القيادة الخادمة في قطاعات مختلفة ودراسة متغيرات أخرى.

دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمثلت في التعرف على ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الاحصائية التي تمثلت في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرو نباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل

الدراسة حيث يرى (٤٥,٥٪) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (٣٤,٤٪) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (٢٠,١٪) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

دراسة رشيد ومطر (٢٠١٤) بعنوان: "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافها التي أظهرت وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المساعدة، فضلاً عن وضع برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

دراسة معشر (٢٠١٤) القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة من الدراسة من (٢٧٨) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المدارس والذي يمارسه المعلمون. وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ولسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للقيادة الخادمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في هذه المدارس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في ثلاثة مجالات هي: الإيثار، والتمكين، والتواضع، أما مجال المحبة فكان الفرق لصالح الإناث، وأما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد كان الفرق لصالح فئة من (٥-أقل من ١٠ سنوات)، وملتغير المؤهل العلمي وكان الفرق لصالح حملة البكالوريوس، وملتغير المرحلة الدراسية وكان الفرق لصالح المرحلة الأساسية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في مستوى ممارسة معلمي مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وملتغير الخبرة ولصالح فئة (من ٥-أقل من ١٠ سنوات). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في مستوى ممارسة معلمي مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية. ومن بين توصيات الدراسة ما يأتي: تنظيم دورات تدريبية للمديرين تتناول موضوع القيادة الخادمة من حيث خصائصها، وأهميتها. ضرورة تشجيع المديرين للمعلمين وتحفيزهم على القيام بالمبادرات الذاتية، التي تتخطى حدود الوصف الوظيفي. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) "الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعريف بنظرية القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية قوامها (٣١٧) موظفاً وموظفة من العاملين في عشرة أجهزة حكومية بمدينة الرياض من أصل (١٠٢) جهاز.

وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم اختبارها والتأكد من صدقها وثباتها. واستعان الباحث بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض كانت متوسطة، وكانت أبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعدي المساءلة والتمكين، في حين كانت أقل هذه الممارسات شيوعاً تلك المرتبطة ببعيد التواضع

والصراحة. كما أوضحت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً للرضا الوظيفي للعاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وأن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، حيث وجدت علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية بدراسة القيادة الخادمة، ووضع برامج لتدريب القيادات الإدارية على تطبيق وممارسة القيادة الخادمة، والعمل على تطوير مؤشرات يتم في ضوئها اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بناءً على ما يمتلكونه من خصائص وسمات شخصية تساعد في تطبيق وممارسة القيادة الخادمة.

دراسة غالي (٢٠١٥) بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة" تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، 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. وهل هناك فروقات مهمة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة الباحثين تعزى لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (٤٠٠) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (٢٠١٥٧) شخص. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، حيث بلغت النسبة (٦٥,٧٪). كما بينت النتائج 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 جاءت جامعة فلسطين. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (٧٦,٤٪). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين.

دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) " القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر : نموذج بنائي مقترح" هدف البحث إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظري للبحث على الواقع الميداني في مصر، وفي هذا السياق قام الباحث باختبار صدق نماذج القياس الخاصة بمتغيري البحث؛ حيث تم اختبار مدى انطباق نموذج Barbuto and Wheeler (٢٠٠٦) للقيادة الخادمة لمديري المدارس، ونموذج (Spector 1994) للرضا الوظيفي على عينة من المعلمين في مصر، وبعد الوصول إلى نماذج قياس صادقة من خلال إجراء التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (Amos16) تم اختبار نموذج البنية النظرية الذي يحدد العلاقات بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين على الواقع الميداني في مصر، ومن ثم توليد نموذج ينطبق على عينة الدراسة (٢٥١ معلم بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى) وباستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling، وبناء على ذلك تم تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من منظور المعلمين، ومدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وكيف يمكن تفعيل العلاقة بينهما وصولاً لنموذج مقترح يساهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر، من خلال سلسلة من الإجراءات المقترحة التي من بينها؛ تطوير المسار الوظيفي الحالي للمعلمين بما يحقق رضاهم عن الترقية، وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن طبيعة العمل، وتوعية مديري المدارس بأبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق رضا المعلمين عن مدير المدرسة، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى مديري المدارس بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة الشهري (٢٠١٦) بعنوان " واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة في منطقة عسير التعليمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسات القيادة المدرسية في منطقة عسير لمبادئ القيادة الخادمة طبقاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية، البرامج التدريبية في القيادة المدرسية، ونوع التعليم) من وجهة نظر عينة الدراسة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة لقياس واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة، وطُبقت على عينة مكونة من (٢٦٥) معلماً في المرحلة الثانوية بمكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بعسير.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ جميع ممارسات القيادة المدرسية لمبادئ القيادة الخادمة تحققت بدرجة كبيرة؛ حيث كان أكثرها تحققاً مجال ممارسات القيادة المدرسية لمبدأ الثقة، بينما كان أقلها تحققاً مجال ممارسات القيادة المدرسية لمبدأ الرؤية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال مبدأ الرؤية تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في كل من: (مجال ممارسة مبدأ الثقة، ومجال ممارسة مبدأ التمكين، ومجال ممارسة مبدأ تطوير العاملين) تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية) وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من (٥) إلى (١٠) سنوات، وظهرت -أيضاً- فروق دالة إحصائية بين (نوع التعليم :الحكومي أو الأهلي) في ممارسات القيادة المدرسية لمجال ممارسة مبدأ الرؤية لصالح التعليم الأهلي، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية بين (نوع التعليم :الحكومي والأهلي) في كل من مجالات ممارسات القيادة المدرسية (لمبدأ الثقة، ومبدأ التمكين، ومبدأ تطوير العاملين).

ومن خلال النتائج أوصت الدراسة وزارة التعليم بإيضاح رؤيتها لقيادة ومنسوبي المدارس، ورفع مستوى وعيهم لمبادئ القيادة الخادمة من خلال التدريب المستمر، كما أوصى البحث القيادات المدرسية بإعطاء مساحة كافية للمعلمين للمشاركة في تحديد مسارات تحقيق الرؤية، وعمليات صنع القرار، والمشاركة في تطوير زملاءهم، وتمكينهم أيضاً من ممارسة القيادة في حدود قدراتهم . كما أوصى البحث قادة المدارس بتحديد احتياجات المعلمين التدريبيين، ومحاولة إيجاد الفرص التدريبية المناسبة لهم وحثهم على الالتحاق بها.

دراسة التمام (٢٠١٦) بعنوان " واقع القيادة الخادمة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الاحصائية في استجابات عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، التخصص) وطبقت الدراسة على (٥٢١) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها يمارس مديرو المدارس الثانوية بالمدينة المنورة أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص. وقد توصلت الدراسات إلى عدد من التوصيات من أبرزها: حث المديرين على التمتع بقدر كبير من الشجاعة عند ممارستهم لأسلوب القيادة الخادمة، تصميم برامج تدريبية تنمي لدى مدراء المدارس الصفات القيادية.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Drury, 2004) بعنوان: "Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications"

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

"القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: النتائج العملية وانعكاساتها على مكان العمل"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الغير تقليدية بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (١٩٧) أكاديمي من العاملين بتلك الجامعات تم توزيع أداة جمع البيانات عليهم وبلغت نسبة الاسترداد (٧٦٪)، تم اعتماد مقياس Laub's OLA (1993) and Meyer et al.'s (1999) كأداة للدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات سواء من العقود الدائمة أو ممن يعملون بنظام الساعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط سالبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي النهاية أوصت الدراسة أن يتم تطبيق متغيرات الدراسة على منظمات من قطاعات أخرى غير القطاع الأكاديمي.

دراسة (Cerit, 2010) بعنوان: "The effects of servant leadership on teachers

"organizational commitment in primary schools in Turkey

"أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناء على مقياس (Laub, 1999)، تكونت عينة الدراسة من (٥٦٣) معلماً ومعلمة من العاملين بالمدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية، أثبتت النتائج وجود علاقة إرتباط موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين)، كما وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ككل.

دراسة (Wolfe, 2013) بعنوان: "A correlation analysis of servant leadership and

secondary school climate"

"المناخ المدرسي، والقيادة الخادمة: دراسة ارتباطية"

هدفت دراسة ولفي (Wolfe, 2013) لتحليل الارتباط بين المناخ المدرسي والقيادة الخادمة من تصور مدراء ومعلمي المدارس الثانوية بولاية هاواي Hawaii. وقد استخدمت أداة لوب (Laub, 1999) المسماة: تقييم القيادة الخادمة Organizational Leadership Assessment (OLA). ولقياس المناخ المدرسي استخدمت أداة وصف مناخ المنظمات - Organizational Climate Description Questionnaire- (OCDQ-Rs) وكانت عينة البحث تتكون من (٥٠) مديراً ومعلماً ينتمون لخمس مدارس ثانوية بولاية هاواي Hawaii. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي الجيد. وما توصلت إليه أيضاً أن ممارسة قادة المدارس لمبدأ نمو الآخرين وتطويرهم عالي وبمتوسط (٤,١٩).

دراسة (Whitman, 2014) بعنوان: "The relationship between servant leadership characteristics on teachers' senses of efficacy"
"العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية"

هدفت دراسة ويتمان (Whitman, 2014) لمعرفة العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في نبراسكا الغربية North Nebraska. وقد استخدم لجمع البيانات استبانة إلكترونية تقيس خصائص القيادة الخادمة من جهة وفاعلية المعلمون التدريسية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من 210 معلماً يعملون لدى 9 مدارس في نبراسكا الغربية North Nebraska. وقد استخدمت أداة دينيس (Dennis, 2004) لتقييم القيادة الخادمة Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI) وثبتت عن الدراسة وجود علاقة عكسية بين تصور المعلمين عن ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة وبين تصورهم أيضاً عن فاعليتهم التدريسية. وظهر أيضاً وبحسب مقياس الأداة (SLAI) المتدرج من (صفر إلى ٦) أن ممارسة القادة للثقة والتمكين كان بدرجة عالية؛ حيث كانت ممارسة قادة المدارس لمبدأي الثقة والتمكين بمتوسط (٤,٤١) بدرجة مرتفعة، بينما متوسط ممارستهم لمبدأ الرؤية (٤,٠٩) وهي درجة مرتفعة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم ومن في حكمهم (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، ومعيد)، وقد بلغ عددهم (١٨٩)، يعملون في (٥) كليات، وذلك خلال مدة إجراء الدراسة، خلال العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ. كما أن الباحثة اتبعت أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وبعد التطبيق الميداني للدراسة تم الحصول على (١٤٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل (٧٨,٨٪).

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
١٥,٤	٢٣	معيد
٣٨,٩	٥٨	محاضر
٢٨,٩	٤٣	أستاذ مساعد
١٠,١	١٥	أستاذ مشارك

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

٦,٧	١٠	أستاذ
١٠٠	١٤٩	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٤٣,٠	٦٤	أقل من ٥ سنوات
٢٧,٥	٤١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٩,٥	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١٤٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٥٨) من أفراد مجتمع الدراسة، وهم يمثلون ما نسبته ٣٨,٩٪ من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، رتبهم محاضر، يليهم في ذلك من رتبهم أستاذ مساعد، ويمثلون ٢٨,٩٪، وعددهم (٤٣)، ثم من رتبهم معيد، ويشكلون (١٥,٤٪)، وعددهم ٢٣، أما من رتبهم أستاذ فقد كانوا الأقل عدد (١٠)، وشكلوا ما نسبته (٦,٧٪).

كما يتضح من أن من خبرتهم أقل من ٥ سنوات، عددهم هو الأكثر (٦٤)، ما يشكل (٤٣٪) من مجتمع الدراسة، يليهم من خبرتهم أكثر من عشر سنوات (٤٤)، ويشكلون (٢٩,٥٪)، أما الفئة الأقل فهم من خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم القيام ببناء استبانة تكونت قسمين، وهما كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية لأفراد الدراسة (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)
القسم الثاني: القيادة الخادمة، وفي هذا القسم تم الاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة (غالي، ٢٠١٥)، والتي طورت في مقياس (Linden, 2008)، بما يتناسب وبيئة التعليم العالي، ووفقاً لآراء المحكمين، وقد تكون هذا القسم من سبعة أبعاد:

١. البعد الأول: المهارات المفاهيمية، ويتكون من (٤) فقرات.
٢. البعد الثاني: التمكين، ويتكون من (٤) فقرات.
٣. البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، ويتكون من (٤) فقرات.
٤. البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، ويتكون من (٤) فقرات.
٥. البعد الخامس: التصرف بأخلاق، ويتكون من (٤) فقرات.
٦. البعد السادس: المعالجة العاطفية، ويتكون من (٤) فقرات.
٧. البعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع، ويتكون من (٤) فقرات.

وتمت الإجابة على فقرات الاستبانة، وفق مقياس ليكرت السباعي، كما هو مذكور في الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢) مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٤	٥	٦	٧

المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز البيانات لتحديد طول خلايا المقياس السباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٧-١=٦) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٧/٦=١,١٦٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

غير موافق بشدة	1	1.86
غير موافق	1.87	2.71
غير موافق إلى حد ما	2.72	3.57
محايد	3.58	4.44
أوافق إلى حد ما	4.45	5.31
أوافق	5.32	6.18
أوافق بشدة	6.19	7

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) **Weighted Mean** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٢) المتوسط الحسابي **Mean** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن الأبعاد الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي. ٣) الانحراف المعياري **Standard Deviation** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل بعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب الأبعاد الرئيسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٣- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكذلك اختبار شيفيه لبيان مدى الفروق الاحصائية حول استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة "مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" باختلاف البيانات الشخصية (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة. وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة

حسب الأبعاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	البعد
1.72570	5.4497	١	التصرف بأخلاق
1.65727	5.3121	٢	المهارات المفاهيمية
1.68035	4.8070	٣	الالتزام بتطوير المجتمع
1.69556	4.7198	٤	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
1.74219	4.6527	٥	التمكين
1.90830	4.4396	٦	الأهتمام بالمرؤوسين أولاً
1.86705	4.3926	٧	المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)
1.60211	4.8248		المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بشكل عام كانت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٢٤٨). وهذه النتيجة تختلف عن دراسة أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) ودراسة معشر (٢٠١٤)، والتي كانت فيها درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة. وهذه النتيجة تعكس اهتمام القيادات الأكاديمية بمروسيهم في جامعة دار العلوم، ولعل كونها جامعة خاصة، يفرض عليها استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوو كفاءة عالية، ومن ثم العمل على استبقائهم والحفاظ عليهم في الجامعة.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة

حسب العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة	العبرة
١,٧١٩	٥,٦٢	التصرف بأخلاق	١	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.
١,٨٣٢	٥,٥٥	المهارات المفاهيمية	٢	يخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.
١,٨٦٢	٥,٥٢	التصرف بأخلاق	٣	يتمتع المسؤول بالصدق دائماً.
١,٧٥٠	٥,٥٠	التصرف بأخلاق	٤	يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح
١,٨٧٩	٥,٤٢	المهارات المفاهيمية	٥	لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها.
١,٨٣٦	٥,٢٣	المهارات المفاهيمية	٦	يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة
١,٨٧٥	٥,١٦	التصرف بأخلاق	٧	يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.
١,٨٣٠	٥,٠٤	المهارات المفاهيمية	٨	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.
١,٧٤٥	٥,٠٣	مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح	٩	يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.
١,٧٣٢	٤,٩٧	الالتزام بتطوير المجتمع	١٠	يشارك المسؤول في الأنشطة المجتمعية.
١,٧٩٠	٤,٨٢	الالتزام بتطوير المجتمع	١١	يؤكد المسؤول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.
١,٩٣٦	٤,٧٩	التمكين	١٢	يشجع المسؤول على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم
١,٨٥٦	٤,٧٨	الالتزام بتطوير المجتمع	١٣	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
١,٨٩٦	٤,٧٥	الاهتمام بالرؤوسين أولاً	١٤	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.
٢,١٥٣	٤,٧٤	المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	١٥	يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.
١,٩٤٥	٤,٧٢	التمكين	١٦	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة	العبرة
٢,٠٣٠	٤,٧٢	التمكين	١٧	يعطي المسؤول أعضاء هيئة التدريس صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم

١,٨٢١	٤,٧٠	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	١٨	يزود المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة
١,٨١٥	٤,٦٦	الالتزام بتطوير المجتمع	١٩	يهتم المسؤول دائماً بمساعدة الناس في المجتمع.
١,٨٩٤	٤,٦٣	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	٢٠	يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.
٢,٠٤٢	٤,٥٤	المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	٢١	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.
١,٩١٢	٤,٥١	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	٢٢	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.
٢,٠٣١	٤,٤٤	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	٢٣	يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.
١,٨٩٧	٤,٣٧	التمكين	٢٤	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.
٢,٠٧٨	٤,٣٣	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	٢٥	يضع المسؤول مصلحة الموظفين فوق مصلحته.
٢,٠٥٤	٤,٣٢	المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	٢٦	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.
٢,٠٨٢	٤,٢٤	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	٢٧	يضحي المسؤول ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.
٢,١١٥	٣,٩٧	المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)	٢٨	مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي.
1.60211	4.8248			

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى خمس ممارسات للقيادة الخادمة حسب المتوسط الحسابي، كانت

كالتالي:

١. أول هذه الممارسات، ارتبطت ببعد " التصرف بأخلاق"، إذ جاءت العبارة " يتمتع المسؤول بمعايير

أخلاقية عالية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٥,٦٢)، وانحراف معياري (١,٧١٩).

٢. أما الممارسة التي تنتمي لبعد " المهارات المفاهيمية"، وتنص على أن " يخبرنا المسؤول إذا وجد شيء

خاطئ يتعلق بالعمل"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٥,٥٥)، وانحراف معياري

(١,٨٣٢).

٣. والممارسة التي تنتمي لبعد " التصرف بأخلاق "، وتنص على أن " يتمتع المسؤول بالصدق دائماً. "، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٥,٥٢)، وانحراف معياري (١,٨٦٢).

٤. والممارسة التي تنتمي لبعد " التصرف بأخلاق"، وتنص على أن " يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح "، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٥,٥٠)، وانحراف معياري (١,٧٥٠).

٥. أما الممارسة التي تنتمي لبعد " المهارات المفاهيمية "، وتنص على أن " لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها"، فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٥,٤٢)، وانحراف معياري (١,٨٧٩).

ويلاحظ من هذه النتائج، أن أعلى ممارسات القيادة الخادمة مرتبطة ببعدي " التصرف بأخلاق، والمهارات المفاهيمية " وهذه النتيجة تتفق مع دراسة غالي (٢٠١٥)، ولعل هذا يدل على تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعة بالأخلاق الحميدة، والمعاملة الطيبة وهذا ليس بغريب على من يدين بدين الإسلام، كما يدل على وعي القيادات بأنظمة الجامعات وأهدافها، والدور المناط بهم من دعم للآخرين وحل المشكلات.

أما أقل خمس ممارسات للقيادة الخادمة حسب المتوسط الحسابي، فقد كانت كالتالي:

١. جاءت الممارسة التي تنتمي لبعد " المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)"، وتنص على " مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي " في المرتبة (٢٨)، بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، وانحراف معياري (٢,١١٥).

٢. جاءت الممارسة التي تنتمي لبعد " الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" وتنص على " يضحى المسؤول ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين. " في المرتبة (٢٧)، بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وانحراف معياري (٢,٠٨٢).

٣. جاءت الممارسة التي تنتمي لبعد " المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)"، وتنص على يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفين يشعروا بالضيق دون أن يسألهم. " في المرتبة (٢٦)، بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وانحراف معياري (٢,٠٥٤).

٤. جاءت الممارسة التي تنتمي لبعد " الاهتمام بالمرؤوسين أولاً " وتنص على " يضع المسؤول مصلحة الموظفين فوق مصلحته" في المرتبة (٢٥)، بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٢,٠٧٨).

٥. جاءت الممارسة التي تنتمي لبعد "التمكين"، وتنص على " لا يحتاج الموظفين استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. " في المرتبة (٢٤)، بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وانحراف معياري (١,٨٩٧).

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

ويلاحظ من هذه النتائج، أن أقل ممارسات القيادة الخادمة مرتبطة ببعدي " المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)"، " الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" بعبارتين، ثم بعد "التمكين" بعبارة واحدة. وهذه تتفق مع دراسة غالي (٢٠١٥)، وتختلف مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤). وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لا تخصص وقتاً لاستقبال مرؤوسيهـم وتفقد أحوالهـم، وملاحظة التغييرات النفسية التي قد تحدث لهم، وبالتالي فالعلاقة بينهم علاقة تقليدية نمطية.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟

جدول رقم (٥) تحليل التباين الأحادي لا يجد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.086	2.087	5.568	4	22.273	بين المجموعات	المهارات المفاهيمية
		2.668	144	384.215	داخل المجموعات	
			148	406.488	المجموع	
.056	2.358	6.903	4	27.614	بين المجموعات	التمكين
		2.928	144	421.600	داخل المجموعات	
			148	449.214	المجموع	
.069	2.224	6.188	4	24.753	بين المجموعات	مساعدة المرؤوسين على التطور و النجاح
		2.783	144	400.736	داخل المجموعات	
			148	425.489	المجموع	
.018*	3.097	10.673	4	42.692	بين المجموعات	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
		3.446	144	496.264	داخل المجموعات	
			148	538.956	المجموع	
.273	1.300	3.840	4	15.361	بين المجموعات	التصرف بأخلاق
		2.954	144	425.387	داخل المجموعات	
			148	440.747	المجموع	
.175	1.609	5.517	4	22.069	بين المجموعات	المعالجة العاطفية - الرعاية الشخصية للآخرين
		3.429	144	493.837	داخل المجموعات	
			148	515.907	المجموع	
.314	1.199	3.366	4	13.465	بين المجموعات	الالتزام بتطوير المجتمع
		2.809	144	404.425	داخل المجموعات	
			148	417.890	المجموع	

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، (رجب ١٤٤٠هـ/ مارس ٢٠١٩م)

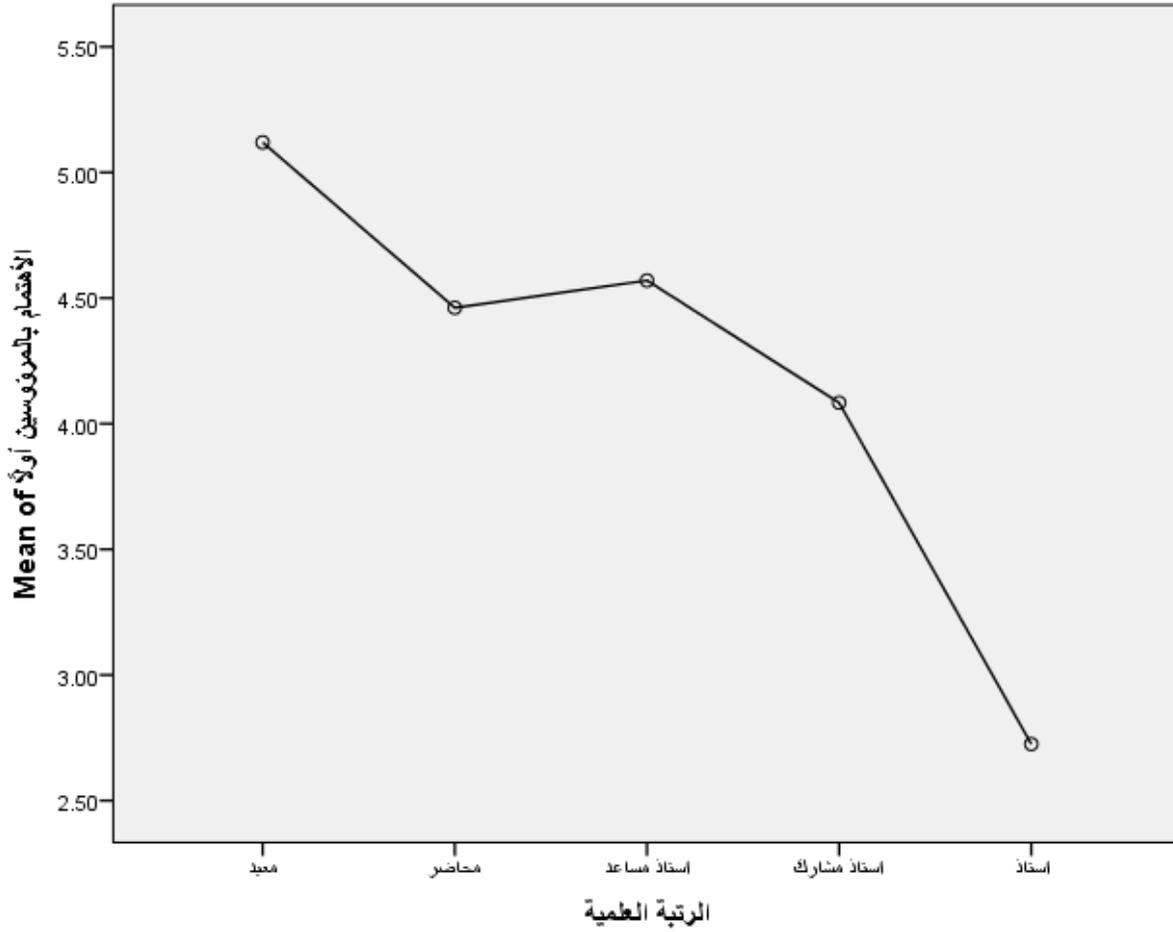
.071	2.213	5.499	4	21.996	بين المجموعات	المتوسط العام
		2.485	144	357.885	داخل المجموعات	
			148	379.881	المجموع	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في درجة ممارسة القيادة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية باستثناء بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً حيث كانت قيمة ف ٣,٠٩٧ ومستوى دلالة (٠,٠١٨)

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لبعده الاهتمام بالمرؤوسين

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
.38815	1.86150	5.1196	23	معيد
.23030	1.75394	4.4612	58	محاضر
.26378	1.72975	4.5698	43	أستاذ مساعد
.68124	2.63843	4.0833	15	أستاذ مشارك
.48940	1.54762	2.7250	10	أستاذ
.15633	1.90830	4.4396	149	Total

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...



جدول رقم (٧) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	الرتبة العلمية (J)	الرتبة العلمية (I)
.723	.45745	.65836	محاضر	معيد*
.858	.47957	.54980	أستاذ مساعد	
.588	.61611	1.03623	أستاذ مشارك	
.024	.70318	2.39457*	أستاذ	
.723	.45745	-.65836	معيد	محاضر
.999	.37358	-.10856	أستاذ مساعد	
.974	.53775	.37787	أستاذ مشارك	
.120	.63565	1.73621	أستاذ	
.858	.47957	-.54980	معيد	أستاذ مساعد
.999	.37358	.10856	محاضر	

.943	.55668	.48643	أستاذ مشارك	أستاذ مشارك
.097	.65175	1.84477	أستاذ	
.588	.61611	-1.03623	معيد	
.974	.53775	-.37787	محاضر	
.943	.55668	-.48643	أستاذ مساعد	
.525	.75788	1.35833	أستاذ	أستاذ
.024	.70318	-2.39457*	معيد	
.120	.63565	-1.73621	محاضر	
.097	.65175	-1.84477	أستاذ مساعد	
.525	.75788	-1.35833	أستاذ مشارك	

يتضح من جدول رقم (٦)، و جدول رقم (٧) أن الفروق كانت لصالح الرتبة العلمية "معيد" مقابل الرتبة العلمية أستاذ حيث كان متوسط المعيد ٥,١١ في حين أن متوسط الاستاذ ٢,٧٢ ولعل ذلك يعزى إلى أن المعيد غالبا ما يحصل على اهتمام المسؤولين والقيادات الأكاديمية، وتعد له البرامج لتهيئته للعمل الأكاديمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، وتختلف مع دراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧).

جدول رقم (٨) تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	2	2.987	1.089	.339
	داخل المجموعات	146	2.743		
	المجموع	148			
التمكين	بين المجموعات	2	2.629	.865	.423
	داخل المجموعات	146	3.041		
	المجموع	148			
مساعدة المرؤوسين على التطور و النجاح	بين المجموعات	2	2.831	.984	.376
	داخل المجموعات	146	2.876		
	المجموع	148			
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	بين المجموعات	2	6.476	1.798	.169
	داخل المجموعات	146	3.603		
	المجموع	148			
التصرف بأخلاق	بين المجموعات	2	4.469	1.511	.224
	داخل المجموعات	146	2.958		

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

			148	440.747	المجموع	
.426	.859	3.001	2	6.003	بين المجموعات	المعالجة العاطفية - الرعاية الشخصية للآخرين
		3.492	146	509.904	داخل المجموعات	
			148	515.907	المجموع	
.608	.499	1.419	2	2.837	بين المجموعات	الالتزام بتطوير المجتمع
		2.843	146	415.053	داخل المجموعات	
			148	417.890	المجموع	
.343	1.078	2.763	2	5.526	بين المجموعات	مدى ممارسة القيادة
		2.564	146	374.355	داخل المجموعات	
			148	379.881	المجموع	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في درجة ممارسة القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها:
١. تخصيص القيادات الأكاديمية وقتاً لمرؤوسيهـم للتحديث معهم بشكل عام، وتلمس احتياجاتهم الوظيفية، والعمل على تحقيقها.
 ٢. تدريب القيادات الأكاديمية على مهارة الانصات، وقراءة الانفعالات.
 ٣. مشاركة القيادات الأكاديمية لمرؤوسيهـم في صناعة القرارات التي تتعلق بهم.
 ٤. ضرورة زيادة اهتمام الجامعات بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها.
 ٥. حث القيادات الأكاديمية على نشر القيم الإيجابية التي من شأنها إلزام كافة العاملين باستماع بعضهم لبعض، وتحمل المسؤولية بهدف تحقيق مصلحة المنظمة، والتعلم وتطوير أنفسهم لتصبح هذه القيم ثقافة يتوارثها العاملون في المنظمة.
 ٦. توصي الدراسة بضرورة أن تتضمن الدورات التدريبية التي تعقد في مراكز التدريب على بعض الموضوعات التي تبرز خصائص القيادة الخادمة وأهميتها للمنظمات من أجل نشر وتطبيق ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات.
 ٧. تقترح الدراسة العمل على تطوير مؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية في بناء على ما يمتلكونه من خصائص وسمات شخصية تساعد في تطبيق وممارسة القيادة الخادمة.
 ٨. تقترح الدراسة تضمين مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء الوظيفي للقيادات.

٩. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث علاقة ممارسة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات التي تصب في صالح العمل الأكاديمي، كعلاقتها بالرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي أو تحصيل الطلبة ونحوها.

المراجع

- ابراهيم، منى عمر عقل، (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- ابن حنبل، أحمد بن محمد (٢٠٠١ م) . مسند الإمام أحمد بن حنبل . مؤسسة الرسالة.
- أبو تينة، عبدالله محمد، وسامر حضاونة، وزياد الطحaine (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٨)، العدد (٤)، ص ص. ١٣٧-١٠
- أرمسترونج، ميشيل (٢٠٠١). إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية.
- الألباني، محمد ناصر الدين (١٩٩٢ م) . سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة . ج4 ، دار المعارف :الرياض - المملكة العربية السعودية
- الدارمي، عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠٠٠ م) . سنن الدارمي . ط1 ، ج1 ، دار المغني للنشر والتوزيع :المملكة العربية السعودية.
- حجاج، خليل (٢٠١٤). العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة. المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، ٥ (٧)، ص ٩٥-١٠١.
- الديريّة، لانا (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الدينوري، أحمد مروان (١٤١٩ هـ) . المجالسة وجواهر العلم . ج2 ، دار ابن حزم :بيروت.
- رشيد، صالح عبدالرضا، ومطر، ليث علي (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (٢٠) (٧٦) ص ٨٣-١٠٩.
- الشهري، حسن محمد، (٢٠١٦). واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة. رسالة ماجستير بكلية التربية بجامعة الملك خالد

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

- شيخ السوق، سمر محمود محمد (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الصنعاني، عبدالرزاق همام (١٤٠٣ هـ). المصنف . ج8 ، المكتب الإسلامي :بيروت.
- الطبراني، سليمان أحمد (١٤١٥ هـ) . المعجم الوسيط . ج6 ، دار الحرمين :القاهرة.
- عابدين، محمد (٢٠١٢). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٦(٦)، ص ص ١٤٢٩ - ١٤٧٢.
- عاشور، قاسم (١٩٩٨ م) ، فرائد الكلام للخلفاء الكرام . ط1 ، دار طويق للنشر والتوزيع :الرياض.
- عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، دورية الإدارة العامة، مجلد ٥٥(١). ص ص ٥٤-١٠٢.
- عجوة، أحمد محمد فتحي (٢٠١٠). القيادة الخادمة، دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ص ١-٤٠.
- غالي، محمد أحمد (٢٠١٥) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة
- الغامدي، جمعان خلف جمعان (١٤٣٢ هـ) . ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة . رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية، ١٤١٧هـ.
- لائحة الجامعات الأهلية، ١٤٢٤هـ.
- معشر، فاتن سعيد (٢٠١٤) القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،

- Brownell, J.E., (2010). Leadership in the service of Hospitality, Cornell Hospitality Quartely.
- Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", International Journal of leadership in Education: Theory and Practice, Vol. (13), No. (3), PP 301-317.
- Chu,Hai-Wen(2008).Correlation Quantitative Study of Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center,Ph.D Dissertation, University of Phoenix.
- Covey, S. R. (2006). "Servant leadership: Use your voice to serve others". Leadership Excellence, 23(12) 5-6.

- Daft, Noe, Richard, Raymond (2001) "Organizational behavior".
- Darwish, Tamer K., and Farid T. Nusaitr (2008). The Effect of Perceived Servant-Leadership on Employees' Job Satisfaction, *Dirasat, Administration Sciences*, Vol.35, No. 2, pp 515-527.
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment, School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.
- Graham, J. W. (1991) "An essay on organizational citizenship behavior" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4) 249-270.
- Hunter, J.C. (2004). *The World's Most Powerful leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crwon Business.
- Inbarasu, J. (2008). Influence of servant-leadership practice on job satisfaction: A correlational study in a Lutheran organization. A doctoral dissertation, University of Phoenix: United States.
- Jones, David (2012), Servant Leadership's Impact on Profit, Employee Satisfaction, and Empowerment within the Framework of a Participative Culture in Business, *Business Studies Journal*, Vol.4 Issue 1
- Laub, J.A. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. Paper presented at Regent University's Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA.
- Linden, Robert C., Wayne, S., Zaho, Hao, & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *Leadership Quarterly*, Vol.(19), No.(2)
- Lubin, K.A. (2001). Visionary Leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, California.
- Magner, E. (2012). A quantitative correlative analysis: Attributional relationship between servant leadership and global leadership. A doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology: Indiana.
- Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7) 33-35.
- Spears, L. (2000) "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1) 25-30.
- Spears, L.C. (2002). Introduction: Tracing the past, present, and future of servant leadership. In L.C. Spears (ed.) *Focus on leadership*. New York: John Wiley

نوف العجمي: ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ...

Spears, L., (2009). “Servant Leadership”, Leadership Excellence, Vol.26, Iss.5, pg. 20.

Stone, A.G.,Russell,R,F&Patterson,K.(2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. The leadership &Organization Development Journal,25(4),349-361

المواقع الإلكترونية

موقع جامعة دار العلوم((dau.edu.sa تاريخ الزيارة ٢٠١٧/١٢/١٠

موقع ريادة(www.ryada.net), تاريخ الزيارة ٢٠١٧/١٢/١٠