

The reality of applying servant leadership behaviors in Palestinian universities "An applied study on Al-Aqsa University"

Emad Youniss El-Sawalhy*¹, Shaimaa J. Abadsa², Yasmeeen S. Al-Shaer³, Shaima A. Meqdad⁴, Abdullah M. A. Aqel⁵

Faculty of Management and Finance || Al-Aqsa University || Gaza || Palestine¹⁻²⁻³⁻⁴

Faculty of Management and Finance || Islamic University || Gaza || Palestine⁵

Received:

24/10/2022

Revised:

15/11/2022

Accepted:

08/11/2022

Published:

30/01/2023

* Corresponding author:

ey.sawalhy@alqa.edu

ps

Citation: ElSawalhy, E.

Y; Abadsa, S. J; AlShaer, Y.

S; Meqdad, S. A; Aqel, A.

M. (2023). The reality of

applying servant

leadership behaviors in

Palestinian universities:

An applied study on Al-

Aqsa University. Journal

of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 7(1), 24–38.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.H241022)

[AJSRP.H241022](https://doi.org/10.26389/AJSRP.H241022)

2023 © AJSRP • National
Research Center, Palestine,
all rights reserved.

Open access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the reality of the application of servant leadership behaviors in Palestinian universities through an applied study on administrative staff working at Al-Aqsa University, (170) questionnaires were distributed to the study population of (302) employees using the simple random sampling method, and (169) questionnaires were retrieved with a response rate of 99.41%, and the (SPSS) statistical program was used to analyze the data, the study found that the degree of officials' practice of servant leadership at Al-Aqsa University was high, (73.38%), and the university officials were keen on equal authority and responsibility when delegating some powers to subordinates. The study recommended working on implementing training programs for officials to develop their skills and knowledge about the features of servant leadership and its benefits and impact on both the university and the employees, and working on developing the relationship between leaders and subordinates through intensifying meetings and meetings and opening the way for subordinates to express their views and opinions and discuss them transparently and objectively.

Keywords: Leadership, servant leadership, Al-Aqsa University, leadership strategies, Palestinian universities.

واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية "دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى"

عماد يونس الصوالحي*¹، شيماء جميل العبادسة²، ياسمين سمير الشاعر³، شيماء أحمد مقداد⁴، عبد الله

محمد علي عقل⁵

كلية الإدارة والتمويل || جامعة الأقصى بغزة || فلسطين¹⁻²⁻³⁻⁴

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية || الجامعة الإسلامية بغزة || فلسطين⁵

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى، حيث تم توزيع (170) استبانة على العاملين في الجامعة البالغ عددهم (302) موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرداد (169) استبانة بنسبة استرداد بلغت (99.41%) وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في جامعة الأقصى كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة (73.38%)، ووجود حرص من قبل المسؤولين بالجامعة على تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وقد أوصت الدراسة العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية المعارف والمهارات لديهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين، والعمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للمرؤوسين لتقديم وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، جامعة الأقصى، الاستراتيجيات القيادية، الجامعات الفلسطينية.

مقدمة:

أصبحت القيادة الخادمة من أهم الاستراتيجيات القيادية التي شعارها وضع وتعزيز مصالح واحتياجات المرؤوسين في المرتبة الأولى، مما يجعل أسلوب القيادة مرتبطاً بقوة بممارسة أخلاقيات عالية مع المرؤوسين، نظراً لأن حب وخدمة الآخرين تعد من السمات المميزة الهامة لقرارات هؤلاء القادة وسلوكياتهم، حيث يُعتقد أن علاقة التأثير الأخلاقي مع المرؤوسين تصل إلى مستويات عالية. ليس من المفاجئ إذن أن تجعل علاقة التأثير الأخلاقي هذه المرؤوسين يخدمون الآخرين ويتمتعون بقيمة مهمة مثل القبول والتسامح والتعاطف والحب (محمد، 2020م).

وتعتبر القيادة أحد المواضيع الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهتمين، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يرتكز بشكل أساسي على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القيادة الخادمة (دهليز وغالي، 2018م).

تتحمل المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطها ولاسيما المنظمات التعليمية وخاصة الجامعية المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بفاعلية وكفاءة، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا يتطلب نوع خاص من القيادة - ألا وهو القيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار (Dod & Achen, 2018). وتشجع القيادة الخادمة الأشخاص على إحداث توازن في حياتهم، في ظل كونهم قادة، وفي ذات الوقت يقومون بخدمة الآخرين، فالفكرة قائمة على أن الأولوية لدى القائد الخادم هي خدمة الأفراد المرؤوسين مع تشجيعهم على استثمار المواقف والفرص التي تتيح لهم أن يكونوا قادة فيما بعد، فالغاية من وراء مفهوم القيادة الخادمة هي تحسين مستوى حياة الأفراد المرؤوسين، والذين بدورهم سيُعلون من مستوى المنظمات التي يعملون فيها (Spears, 2005).

مشكلة الدراسة:

تحتل الجامعات والتحديات التي تواجهها المرتبة العليا في سلم الأولويات المطروحة على الباحثين والقيادات الإدارية وأصحاب القرار، وذلك لما للتعليم العالي من أهمية ومكانة قيمة تعد بمثابة دخر استراتيجي يغذي المجتمعات بكل الاحتياجات من كوادر بشرية يتم الحاجة لها من أجل الصعود بالمجتمع في مختلف مجالات الحياة. كما تعمل الجامعات على توفير الرؤية العلمية المتخصصة والمتعلقة بكافة القضايا في كافة المجالات، حيث إن تحسين كفاءة الجامعات وجودتها بات أمراً ضرورياً، ومن ثم الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة في هذا التحسين والتطور، ونظراً لكثرة تعقيد وعدم استقرار التحديات التي تواجهها الجامعات في البيئة المحيطة بها دعت الحاجة لتطوير هذه المؤسسات بما يحقق جودة وتميز لها، مما زاد الضغط باتجاه تطوير القدرات القيادية والاتجاه نحو القيادة الخادمة. إضافةً إلى ما سبق، فقد لاحظ الباحثون -بعد اطلاعهم على الخطط الاستراتيجية للجامعات موضع الدراسة- وبالرغم أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبني مفهوم القيادة الخادمة لتطوير وتعزيز الإبداع لدى القيادات الإدارية والعاملين في هذه الجامعات لكن لم تصل إلى التطبيق الفعلي لهذا المفهوم. وقد لاحظ الباحثون اهتمام بعض الدراسات والبحوث السابقة بالقيادة الخادمة من خلال إبراز أهمية دور القيادة الخادمة بين تعزيز رأس المال النفسي، واهتمت دراسة أخرى بالتعرف على تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات الموظفين، كما اهتمت أخرى بالكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء في العمل، فيما اهتمت دراسة أخرى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين هدفت دراسة أخرى إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي مع الثقة ومشاركة المعرفة كمتغيرات وسيطة. وبالاطلاع على الدراسات السابقة وفي -حدود علم الباحثين- لم يتم التطرق إلى واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، بالرغم من أن القيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في تنمية وتطوير المؤسسة، لما لها من قدرة على رفع أداء المنظمات، ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحثون إلى

التميز في هذه الدراسة من خلال تطبيقها على قطاع أساسي ومهم، وهو الجامعات الفلسطينية والتي لها دور فعال في بناء المجتمع. كما إنَّه وبعده دراسة آراء وتوجهات القيادات الإدارية بالجامعات الفلسطينية حول واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتطبيق على جامعة الأقصى، سوف تخرج هذه الدراسة بالتوصيات التي من شأنها المساهمة في توضيح مدى أهمية القيادة الخادمة كعلم وتطبيقه لزيادة كفاءة وقدرة الجامعة، وهذا لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة. ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى؟ وللإجابة عن هذا السؤال فلا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى وجود التمكين في جامعة الأقصى؟
- 2- ما مستوى وجود المهارات المفاهيمية في جامعة الأقصى؟
- 3- ما مستوى وجود المعالجة العاطفية في جامعة الأقصى؟
- 4- ما مستوى وجود مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في جامعة الأقصى؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الخادمة ومدى تطبيقها لدى جامعة الأقصى، وكذلك التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في (التمكين، المهارات المفاهيمية، المعالجة العاطفية، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح).

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من خلال أهميته العلمية والعملية:

- 1- الأهمية العلمية:
 - أ- جاءت أهمية الدراسة العلمية متزامنة مع التوصيات الواردة في الأبحاث العلمية والدراسات السابقة حول تسليط الضوء على موضوعات حديثة نسبياً ومهمّة في الفكر الإداري المعاصر-القيادة الخادمة-في البيئة الفلسطينية.
 - ب- تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات العربية النادرة-على حد علم الباحثين-والتي تناولت موضوع القيادة الخادمة، وبالتالي فمن المؤمّل أن تفتح آفاقاً جديدةً مُشرقةً لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للباحثين حول هذا الموضوع.
 - ج- إثراء المكتبات الفلسطينية والعربية بالدراسات العلمية والفكرية المفيدة والتي يتناول جوهرها مداخل إدارية حديثة تتماشى وطبيعة التطور الهائل في أدبيات علم الإدارة وتطبيقاتها العملية.
- 2- الأهمية العملية:
 - أ- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في حياة الشعب الفلسطيني، وفي بناء جيل المستقبل.
 - ب- يتوقّع الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة خارطةً طريقٍ في مساعدة إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في وضع تصور شامل لآليات تطوير أعمالها القيادية، وتجاوز أزماتها؛ لتحقيق مزيداً من التقدم والنجاح بالاعتماد على القيادة الخادمة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية.
- الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة الأقصى بغزة.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام 2020-2021م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة: عملية مركبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي تقدم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات ومصالح القائد، بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم، إضافةً لإعلاء روح العمل الجماعي فيهم، كما أنها تشارك المرؤوسين في القوة والمكانة بهدف تحقيق مصلحة مشتركة لكل من المرؤوس والمنظمة في كل مستوياتها (Laub, 2004).
وتعرف إجرائياً على أنها: أسلوب قيادي حديث قائم على فكرة ذكية وممارسة من القائد لشفافية التعامل ومساعدة العاملين في إنجاز الأهداف وخدمتهم بزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية وغرس قيم تنظيمية، ونقل هذه الثقافة لكافة العاملين بحيث لا يقتصر على القائد بل مساعدة العاملين لبعضهم البعض في تحقيق الأهداف.

الدراسات السابقة:

دراسة (الصوالحي وآخرون، 2021م) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الضغوط المهنية، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في الفنادق في القاهرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الخادمة قد حظيت على اهتمام بالغ من قبل شركات إدارة وتشغيل الفنادق والمطاعم العالمية في القاهرة، وأوصت الدراسة بحاجة المدراء في الفنادق بما أدتتمتعوا بصفات القائد الخادم، أو أن يتم تدريبهم على كيفية تحسين هذا النوع من القيادة.

دراسة (الحضرمي والتوبي، 2021م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان، وتم تطبيق الدراسة على معلمي معاهد العلوم الإسلامية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أنماط القيادة الخادمة وممارستها لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية جاء مرتفع بشكل عام، وأوصت الدراسة يجب ان على القيادة العليا أن تتبنى تطبيق القيادة الخادمة في جميع المعاملات والأعمال التي يتم تنفيذها من قبل الإدارة العليا.

دراسة (Bunyamin, Kadarusman, 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي مع الثقة ومشاركة المعرفة كمتغيرات وسيطة، وتم تطبيق الدراسة على خريجي برنامج الدراسات العليا في جامعة مالانجكوسيكورا في إندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تساعد زيادة ثقة الموظف في القادة والمؤسسات وتحفيز ثقافة مشاركة المعرفة لزيادة أداء الموظف الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى إدراك المدراء في الجامعات لمفهوم القيادة الخادمة وتعزيز روح المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين.

دراسة (الزعتري، 2020م) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على مدري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة العمل على تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة عقد لقاءات لكل من المديرين والمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات بينهم.

دراسة (Gašková,2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء في العمل، وتم تطبيق الدراسة على طلاب ماجستير في برنامج إدارة قياسي في جامعة الاقتصاد في براغ في ألمانيا الذين يعملون لمدة 20 ساعة في الأسبوع وأكثر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وأداء المرؤوسين في العمل، وأوصت الدراسة على المؤسسة توظيف طلاب الأعمال يكونوا قادرين على تحمل المزيد من المسؤولية وأن يصبحوا أكثر استقلالية.

دراسة (الفقعاوي، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي، وتم تطبيق الدراسة على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز رأس المال النفسي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى إدراك المدراء في الجامعات لمفهوم القيادة الخادمة وتعزيز روح المشاركة والعمل الجامعي بين العاملين.

دراسة (الشمري، 2019م) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وتم تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الممارسة في مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة، وأوصت الدراسة بالتزام القيادات بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم، الاهتمام بالتطبيق العملي للصفات القيادية التي تؤثر إيجابياً في التابعين كالإيثار والاحتواء العاطفي.

دراسة (Brohi and others,2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات الموظفين، وتم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس سواء الخاصة أو الحكومية في باكستان، واتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة والدوران الوظيفي، وأوصت الدراسة الاهتمام بالسلامة النفسية للموظفين من خلال تأثير القيادة الخادمة لزيادة أداء الطلبة.

2- الإطار النظري:

1- القيادة الخادمة:

تعتبر القيادة الخادمة هدف يجعل القائد يدرك أنه مسؤول عن رعاية مصالح المرؤوسين والاهتمام بهم، فيجب على القائد الخادم أن يتجاوز مصالحه الشخصية والالتفات إلى العاملين معه في المنظمة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة، أو أهدافه الخاصة أو أهداف المرؤوسين والعاملين معه، وهي سلوك ينمو بالتدريب والممارسة.

مفهوم القيادة الخادمة:

فقد عرف مركز جرينليف والذي أوجد نظرية القيادة الخادمة على أنها: فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد.

وأوضح غالي في دراسته عن (نجم، 2011) أن: عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والمرؤوسين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الريح والخسارة وليس ثقافة الريح والريح، وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أن في نمط القيادة التقليدية فإنه يتم تقديم المكافآت والخدمات للمرؤوسين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال المناطة بهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين.

وتعرف القيادة الخادمة على أنها "مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل حصول ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل" (Chan & Mak, 2014, 273).

وعُرفت بأنها "إحدى الأساليب 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 وأحاسيسهم ورضاهم عن العمل واستغراقهم فيه والتي تصل بالمنظمة إلى مستوى تحقيق أهدافها" (Winkle et al, 2014, p71).

توصل الباحثون من خلال المفاهيم السابقة لتعريف القيادة الخادمة إجرائياً على أنها: أسلوب قيادي حديث قائم على فكرة ذكية وممارسة من القائد لشفافية التعامل ومساعدة العاملين في إنجاز الأهداف وخدمتهم بزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية وغرس قيم تنظيمية، ونقل هذه الثقافة لكافة العاملين بحيث لا يقتصر على القائد بل مساعدة العاملين لبعضهم البعض في تحقيق الأهداف.

خصائص القيادة الخادمة:

أوضحت العديد من الدراسات وجود عشرة خصائص أساسية للقيادة الخادمة اعتماداً على دراسة (Spears, 2010) تتمثل فيما يلي:

- 1- الاستماع والإنصات: حيث يجب على القائد الخادم أن يستمع للآخرين باهتمام، ويحدد احتياجاتهم ليقدم الخدمات لهم بحيث يكون هناك وسيلة اتصال فعالة بين القائد والمرؤوسين.
- 2- التعاطف: ويعني الفهم الجيد لاحتياجات المرؤوسين ومعرفة الظروف التي تواجههم حيث أن القائد الخادم يتعاطف مع المرؤوسين ويقدرهم ويهتم بهم.

- 3- المعالجة أو الشفاء: وتعني القدرة على المساعدة في شفاء الذات والآخرين فالقائد الخادم يخفف من معاناة المرؤوسين ويساعدهم على حل مشاكلهم.
 - 4- الوعي: إدراك وفهم القائد للأمور العامة المحيطة به، فيجب على القائد الخادم أن يكون يقظ ودقيق فهم وتحليل المشاكل من حوله.
 - 5- الإقناع: القائد الخادم يقنع الآخرين بأفكاره وآرائه بدلاً من إجبارهم بها بالقوة والتسلط.
 - 6- تصور المستقبل: تكوين رؤية مستقبلية واضحة وتكوين المقدرة على معالجة المشكلات المتوقعة.
 - 7- الحكمة والبصيرة: وتعني دراسة الماضي والتعلم من الأحداث السابقة للتعامل مع الحاضر واتخاذ القرارات بشكل صحيح.
 - 8- القيام بالخدمة: القيادة الخادمة قائمة على مساعدة الآخرين وخدمتهم وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم، فإن تأثير المنظمة ينعكس على المجتمع وعلاقتها به.
 - 9- الالتزام بتحقيق النمو المهني للأفراد: على القائد الخادم تنمية النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للمرؤوسين، والعمل على تكوين فريق متعاون قادر على تلبية الاحتياجات الخاصة بكل فرد بالفريق والاستفادة من خبراتهم في تطوير قدراتهم.
 - 10- السعي لبناء المجتمع: يسعى القائد الخادم لتكوين علاقات قوية داخل منظمته وتعزيز التعاون والتشارك بين المرؤوسين، وهذا بدوره ينعكس على المجتمع.
- أبعاد القيادة الخادمة:**

بعد إطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الخادمة، تبين أنه تم تطوير نموذج للقيادة الخادمة يضم تسعة أبعاد تتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، وقد تم اعتماد أربعة أبعاد منها نظراً لأهمية هذه الأبعاد بموضوع الدراسة، وارتباطهم من وجهة نظر الباحثين بالقيادة الخادمة بشكل أكبر من باقي الأبعاد بما يخص الدراسة، وهذه الأبعاد كما عرفها (linden, 2008):

- أ- التمكين: وتعني تشجيع المرؤوسين والتمكين لهم للقيام بتحديد المشاكل وحلها وتحديد متى وكيف تنجز المهام، بمعنى آخر تفويض المسؤوليات والصلاحيات.
- ب- المعالجة العاطفية: الاهتمام بالرعاية والسعادة الشخصية الذاتية للمرؤوسين في أماكن العمل.
- ج- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: وتعني الاهتمام الحقيقي بتطوير المرؤوسين في العمل وتنميتهم وتوجيههم بإخلاص.
- د- المهارات المفاهيمية: الحصول على المعرفة عن المنظمة والمهام المسندة للقائد، بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2- جامعة الأقصى: (<http://www.alaqa.edu.ps/>، 2021)

تطورت جامعة الأقصى عن معهدي المعلمين والمعلمات اللذين تأسسا عام 1955م تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تنامي شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية وأقسامها العلمية وأساتذتها وطلابها، وخرجت الكثير من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، ومع بداية العام الجامعي 2001/2000 تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى. تضم الجامعة حالياً ثمانى كليات هي: كلية مجتمع الأقصى، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية العلوم التطبيقية، كلية الإعلام، كلية الفنون الجميلة، كلية التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الإدارية، وجاري العمل حالياً على اعتماد كليتين جديدتين هما: كلية العلوم الطبية، كلية تكنولوجيا المعلومات.

رؤية الجامعة: تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

3- الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى، حيث تم توزيع (170) استبانة على العاملين في الجامعة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرداد (169) استبانة بنسبة استرداد بلغت 99.41%، وقبل توزيع الاستبانات بالكامل قام الباحثون بتوزيع عينة استطلاعية تكوّنت من (30) موظف، بغرض اختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، ومن ثم التحقق من صلاحية استخدامها، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أشارت النتائج إلى أنه يصلح استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وبالتالي تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وتم إدخال استبانات العينة الاستطلاعية في التحليل النهائي. وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما: القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة للمستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العملي، سنوات الخدمة)، القسم الثاني: وهو عبارة عن القيادة الخادمة، ويتكون من (16) فقرة، موزع على (4) مجالات وهي: المجال الأول: التمكين ويتكون من (4) فقرات، المجال الثاني: المعالجة العاطفية ويتكون من (4) فقرات، المجال الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ويتكون من (4) فقرات، والمجال الرابع: المهارات المفاهيمية ويتكون من (4) فقرات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستطلعة آرائهم لفقرات الاستبيان.

ثانياً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري (صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين): حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) متخصصين في دكتوراه إدارة الأعمال، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وبذلك تعد فقرات كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وأن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.922)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمت الباحثات للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة، نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model)، اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

(Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

النسبة %	التكرار	البند	
56.8	96	ذكر	الجنس
43.2	73	أنثى	
100.0	169	المجموع	
20.1	34	من 20 و أقل من 30	الفئة العمرية
53.8	91	من 30 و أقل من 40	
26.0	44	من 40 سنة فأكثر	
100.0	169	المجموع	
13.0	22	دبلوم	المؤهل العلمي
56.2	95	بكالوريوس	
30.8	52	دراسات عليا	
100.0	169	المجموع	
18.3	31	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
59.2	100	من 5 و أقل من 15	
22.5	38	من 15 سنة فأكثر	
100.0	169	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م

من جدول رقم (1) يمكن استنتاج ما يلي:

1- توزيع مجتمع الدراسة حسب "الجنس":

يبين الجدول رقم (1) أنّ ما نسبته 56.8% من مجتمع الدراسة هم من الذكور، وهذه النسبة تتناسب مع إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017م، الذي أوضح أنه مازال هناك فجوة بين الذكور والإناث في المشاركة في القوى العاملة، ويأتي الفرق لصالح الذكور.

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب "الفئة العمرية":

يبين الجدول رقم (1) أنّ ما نسبته 53.8% من مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية من 30 وأقل من 40، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنه في هذه المرحلة من العمر تتكون لدى العاملين خبرة واسعة ودقيقة، ويكون هناك أثر واضح للخبرات التي قاموا بمراكمتها خلال سنوات عملهم في الشركات.

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب "المؤهل العلمي":

يبين الجدول رقم (1) أنّ ما نسبته 56.2% من مجتمع الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن عينة الدراسة من الإداريين والمتطلب الأساسي لتعيينهم في الجامعة هو درجة البكالوريوس وتعتبره الجامعة متطلباً أساسياً من متطلبات العمل، ويبين الجدول رقم (1) أنّ ما نسبته 30.8% من حملة الشهادات العليا لأن ذلك

متطلبات الترقيات إلى رئيس قسم ومدير في العديد من الوظائف الإدارية، علاوةً على أن العديد من الإداريين يسعون للتحويل من العمل الإداري إلى العمل الأكاديمي بعد حصولهم على درجة الماجستير أو الدكتوراة.

4- توزيع مجتمع الدراسة حسب "سنوات الخدمة":

يبين الجدول رقم (1) أن ما نسبته 59.2% من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم من 5 وأقل من 15 سنة، وما نسبته 22.5% من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة عينة الدراسة كونها من المدراء وما يتطلبه ذلك من تدرج وظيفي وسنوات خدمة ومؤهلات علمية لبلوغ هذه الدرجة الوظيفية، وبعد هذه الخبرة الكافية يكون الفرد أكثر قدرة وخبرة ليصبح رئيساً لقسم أو مديراً لدائرة معينة أخرى.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول "التمكين":

جدول (2): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "التمكين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يفوض المسؤول بعض الصلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات هامة بالعمل.	3.73	0.82	74.56%	1
2	يعطي المسئول المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	3.61	0.84	72.19%	4
3	يحرص المسئول على تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	3.70	0.84	73.96%	2
4	يقدم المسئول تصور عام للعمل وتترك الهامش الأكبر للمرؤوسين ليقوموا بتنفيذه.	3.64	0.90	72.78%	3
	إجمالي بعد التمكين	3.67	0.70	73.37%	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م

يشير الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بعد "التمكين" تراوحت بين (3.61-3.73) بنسبة مئوية تراوحت بين (72.19%-74.56%) وفق مقياس ليكرت، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (60%) على جميع الفقرات التي تمثل هذا البعد، وقد حصلت الفقرة "يفوض المسؤول بعض الصلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات هامة بالعمل" على أعلى درجة موافقة بنسبة (74.56%)، بينما حصلت الفقرة "يعطي المسئول المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة" على أقل درجة موافقة بنسبة (72.19%)، وعليه يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات بعد "التمكين" بلغ (73.37%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد، ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة على أن المسؤول يفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات مهمة بالعمل، مما يؤثر إيجاباً على المرؤوسين ويساعد على تنميتهم وتطويرهم، وكذلك حرص المسئول على تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وإعطائهم حرية في التعامل مع المواقف الصعبة.

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المهارات المفاهيمية":

جدول (3): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "المهارات المفاهيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يُخبرنا المسئول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	4.29	0.85	85.80%	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
2	يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	3.93	0.84	78.58%	3
3	يتوفر لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها بسياسات العمل بالجامعة.	3.95	0.80	78.93%	2
4	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	3.77	1.01	75.38%	4
	إجمالي بعد المهارات المفاهيمية	3.98	0.66	79.67%	
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م					

يشير الجدول رقم (3) أنَّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "المهارات المفاهيمية" تراوحت بين (3.77-4.29) بنسبة مئوية تراوحت بين (75.38%-85.80%) وفق مقياس ليكرت، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ إجابات أفراد مجتمع الدراسة قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (60%) على جميع الفقرات التي تُمثل هذا البُعد، وقد حصلت الفقرة "يُخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل" على أعلى درجة موافقة مرتفعة جداً بنسبة (85.80%)، بينما حصلت الفقرة "يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة" على أقل درجة موافقة بنسبة (75.38%)، وعليه يتبين أنَّ الوزن النسبي لجميع فقرات بعد "المهارات المفاهيمية" بلغ (79.67%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد، ويعزو الباحثون ذلك إلى امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة المعرفة والمفاهيم الخاصة بطبيعة أعمالهم فيما يخص سياسات العمل بالجامعة، ويمتلكون المقدرة على التفكير الفعال لمواجهة مشاكل العمل المعقدة بأفكار جديدة ومبتكرة.

3- النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث "المعالجة العاطفية":

جدول (4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "المعالجة العاطفية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحرص المسئول على الاهتمام بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين.	3.37	1.05	67.46%	2
2	يشارك المسئول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	3.44	1.08	68.88%	1
3	يسعى المسئول الى رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل للمرؤوسين.	3.08	1.18	61.66%	4
4	يحرص المسئول على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات العمل.	3.28	1.03	65.56%	3
	إجمالي بعد المعالجة العاطفية	3.29	0.94	65.89%	
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م					

يشير الجدول رقم (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "المعالجة العاطفية" تراوحت بين (3.08-3.44) بنسبة مئوية تراوحت بين (61.66%-68.88%) وفق مقياس ليكرت، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ إجابات أفراد مجتمع الدراسة قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (60%) على جميع الفقرات التي تُمثل هذا البُعد، وقد حصلت الفقرة "يشارك المسئول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية" على أعلى درجة موافقة بنسبة (68.88%)، بينما حصلت الفقرة "يسعى المسئول الى رحلات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل للمرؤوسين" على أقل درجة موافقة بنسبة (61.66%)، وعليه يتبين أنَّ الوزن النسبي لجميع فقرات بعد "المعالجة العاطفية" بلغ (65.89%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)،

وانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد، ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود اهتمام من قبل المسؤولين في الجامعة تجاه العاملين فيها، حيث يقضي القادة الوقت مع بعض العاملين لمناقشة أمورهم العملية والشخصية، ويشاركونهم المناسبات الاجتماعية، ويحرصون على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات عملهم.

4- النتائج المتعلقة بالْبُعْد الرابع "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح":

جدول (5): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعتبر المسؤول تطور المرؤوسين المهني من أولوياته.	3.75	0.94	75.03%	2
2	يتأكد المسؤول من أن المرؤوسين قد حققوا أهدافهم الوظيفية.	3.73	0.90	74.56%	3
3	يحفز المسؤول المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.	3.66	0.91	73.25%	4
4	يهتم المسؤول بتزويد المرؤوسين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	3.78	0.89	75.50%	1
	إجمالي بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	3.73	0.79	74.59%	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م

يشير الجدول رقم (5) أنَّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعْد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" تراوحت بين (3.66–3.78) بنسبة مئوية تراوحت بين (73.25%-75.50%) وفق مقياس ليكرت، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ إجابات أفراد مجتمع الدراسة قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (60%) على جميع الفقرات التي تُمثل هذا البُعْد، وقد حصلت الفقرة "يهتم المسؤول بتزويد المرؤوسين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة" على أعلى درجة موافقة بنسبة (75.50%)، بينما حصلت الفقرة "يحفز المسؤول المرؤوسين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل" على أقل درجة موافقة بنسبة (73.25%)، وعليه يتبين أنَّ الوزن النسبي لجميع فقرات بعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" بلغ (74.59%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد، ويعزو الباحثون ذلك إلى اهتمام المسؤول بتزويد المرؤوسين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة، حيث يعتبر المسؤول تطور المرؤوسين المهني من أولوياته، كما يتأكد المسؤول من أن المرؤوسين قد حققوا أهدافهم الوظيفية، ويحفزهم على ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.

5- النتائج المتعلقة بأبعاد محور "القيادة الخادمة" ككل:

جدول (6): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد "القيادة الخادمة"

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى المعنوية
3	التمكين.	3.67	0.70	73.37%	0.000
1	المهارات المفاهيمية.	3.98	0.66	79.67%	0.000
4	المعالجة العاطفية.	3.29	0.94	65.89%	0.000
2	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	3.73	0.79	74.59%	0.000
	جميع فقرات محور "القيادة الخادمة"	3.67	0.64	73.38%	0.000

الترتيب	مستوى المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2021م					

من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، ومستوى المعنوية لكل بُعد من أبعاد "القيادة الخادمة"، يتبين أنّ بُعد "المهارات المفاهيمية" احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.67%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، مما يعني أنّ آراء المستطلعة آراؤهم كانت إيجابية بالنسبة لبُعد المهارات المفاهيمية، وتؤكد توفر مهارات مفاهيمية حول القيادة الخادمة للعاملين في جامعة الأقصى. وفي الترتيب الرابع والأخير يأتي البُعد الثالث "المعالجة العاطفية" بوزن نسبي (65.89%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يعني أنّ آراء المستطلعة آراؤهم كانت إيجابية بالنسبة لبُعد المعالجة العاطفية، وتؤكد حرص المسؤولين على مشاركة المرؤوسين مناسبتهم الاجتماعية، وحرصهم على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للمرؤوسين ومتطلبات العمل في جامعة الأقصى. وعليه يمكن القول إنّ المتوسط الإجمالي لجميع فقرات القيادة الخادمة هو (3.67)، وبوزن نسبي (73.38%)، مما يعني أنّ آراء المستطلعة آراؤهم كانت إيجابية بالنسبة لجميع أبعاد محور القيادة الخادمة مجتمعة، وتؤكد وجود قيادة خادمة في جامعة الأقصى.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت مرتفعة لدى جامعة الأقصى من وجهة نظر المستطلعة آرائهم، حيث بلغت النسبة (73.38%).
2. يوجد حرص من قبل المسؤولين على تكافؤ المسؤولية والسلطة عند تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.
3. يتوفر لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها بسياسات العمل بالجامعة.
4. يمتلك المسؤولون القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشاكل المعقدة.
5. يشارك المسؤولون المرؤوسين مناسبتهم الاجتماعية.
6. يحرص المسؤولون على الاهتمام بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين.
7. يهتم المسؤولون بتزويد المرؤوسين خبرات العمل التي تمكنهم من تنمية وتطوير مهارات جديدة.

ثانياً: التوصيات:

1. العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين.
2. العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
3. العمل على تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسئول بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة.
4. العمل على إحلال مبادئ الشفافية داخل الجامعة، واعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب الوظيفية في الجامعة.
5. العمل على توعية العاملين بأهمية العمل بنشاطات تطوير المجتمع وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.
6. العمل على تعزيز التمكين لدى المرؤوسين من خلال رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم.

7. العمل على إبداء اهتمام أكبر بالمرؤوسين من خلال الجلوس مع المرؤوسين والإنصات إليهم والاهتمام حقاً بشكواهم وطموحاتهم.
8. عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الانسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. معوقات تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية.
2. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية في قطاع غزة والجامعات الحكومية في الضفة الغربية.
3. إعادة تطبيق الدراسة نفسها على الجامعات الخاصة والعامة في قطاع غزة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الحضرمي، أحمد بن سعيد، التويبي، عبد الله بن يوسف. (2021م). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، (1)، ص 175-208.
- الحمداني، صبا نوري، والحمداني، سعد نوري، وحسين، وسام علي. (2020م). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12، (30)، ص 308-327.
- دهليز، خالد، وغالي، محمد. (2018م). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 14، (3)، ص 465-468.
- الزعتري، دنيا نور الدين. (2020م). القيادة الخادمة لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشمري، راضي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة جفر الباطن، السعودية، (8)، 3.
- الفقعاوي، هاني. (2019). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي- دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- محمد، أسماء عزمي. (2020م). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القياد الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال دلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 21، (2)، ص 1-42.
- الصوالحي، هيثم عبد الرازق، محمد، محمد سعيد، ومحمد، محمد أبو طالب. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق، مجلة السياحة والفنادق والتراث، جامعة مطروح، 2، (1)، ص 72-89.
- نجم، عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J., & Bin Ab Hamid, K. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1542652.
- Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes ", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss2. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Dod, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A. (2018) Servant Leadership and It's impact on Ethical Climate. *The Journal of Value Based Leadership* 11 (1), 1-22.

-
- Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. *Central European Business Review*, 2020(3), 24-37.
 - Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11(5), 1509-1520.
 - Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *School of Leadership Studies, Regent University*, 1-10.
 - Liden, R.C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Elsevier*, 161-177.
 - Spears. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. School of Leadership Studies Regenet University.
 - 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 Leader of Leadership Education Summer*.