

A proposal for the application of Servant Leadership in Student Affairs Deanship at King Saud University

Radhi Turki Alshammari

Collage of Education || King Saud University || KSA

Abstract: The aim of the research was to monitor the experiences of some international universities in applying Servant leadership in Student Affairs Deanships at universities, to identify the requirements and difficulties of applying Servant leadership at Student Affairs Deanship at King Saud University, and to present a proposed Prospective for applying the Servant leadership at Student Affairs Deanship at King Saud University.

The research used the analytical descriptive Approach due to its suitability for the subject matter of the study, where the research was limited to the application of Servant leadership in the doctrines of students' affairs through dimensions (conceptual skills, empowerment, attention to subordinates, helping subordinates develop and succeed). The theoretical study found a number of results, the most important of which are: a number of difficulties encountered in applying the Servant leadership to the Student Affairs Deanships in general and King Saud University in particular, including: No interactive work system and student density beyond absorptive capacity and the lack of technical and office equipment with good specifications and the need for professional development of the workforce and inadequate establishment of the information repository, Lack of training aimed at effective performance, disruption of incentive systems, Poor coordination, lack of effective leadership, inadequate organizational systems and performance measurement standards as well as the inflexibility of laws and regulations, the difficulty of measuring results and the increase in the number of beneficiaries of the Student Affairs Deanships and the diversity of their categories organizational structures and the lack of a description of the organizational competencies of the administrative units and the absence of complementarity and cooperation between units.

In the light of the results of the research, a proposed Prospective was presented for applying Servant leadership in Student Affairs Deanships at King Saud University and various Saudi and Arab universities.

Keywords: Servant Leadership- Student Affairs Deanship – Higher Education.

تصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب في جامعة الملك سعود

راضي تركي الشمري

كلية التربية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى رصد خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات، والتعرف على متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود، والوصول لتصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب من خلال أبعاد (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح). وتوصلت الدراسة النظرية لمجموعة من النتائج، من أهمها:

وجود عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة بعمادات شؤون الطلاب بصفة عامة وجامعة الملك سعود بصفة خاصة، منها: عدم وجود نظام عمل تفاعلي وكثافة الطلاب بما يتجاوز القدرة الاستيعابية، وضعف الموارد المادية والبشرية، ونقص المعدات التقنية والمكتبية ذات المواصفات الجيدة، والحاجة إلى التطوير المهني للقوى العاملة وعدم كفاية إنشاء مستودع المعلومات، وعدم وجود تدريب يهدف إلى الأداء الفعال، وتعطيل نظم الحوافز، وضعف التنسيق، والافتقار إلى القيادة الفعالة، وعدم كفاية كل من النظم التنظيمية ومعايير قياس الأداء، فضلاً عن عدم مرونة القوانين والأنظمة، وصعوبة قياس النتائج وزيادة عدد المستفيدين من عمادات شؤون الطلاب وتنوع فئاتها، وتضخم الهياكل التنظيمية، وعدم وجود وصف للاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية، واللجان العديدة، والتركيز المفرط للسلطة، التي تمتنع عن تفويضها، وغياب التكامل والتعاون بين الوحدات.

وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم تصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة بعمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود ومختلف الجامعات السعودية والعربية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة- عمادة شؤون الطلاب- التعليم الجامعي.

المقدمة.

يشهد العالم في هذا العقد تطورات هائلة في جميع الميادين العلمية والاقتصادية والثقافية والحضارية، بالإضافة إلى التطورات الإدارية التي ظهرت نتيجة لتطور الفكر الإداري، مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات واسعة نحو تبني مداخل قيادية حديثة تسهم في تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها في ظل ما يواجهها من تحديات. ولعل ما يشهده التعليم الجامعي من اهتمام كبير على مختلف الأصعدة المحلية والعربية العالمية، وهو ما يفرض تطويراً مستمراً نحو الأفضل ومواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات وخصائص عصر العلم والتكنولوجيا ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتحدياته المستقبلية، ومن هنا تتوجه الأنظار إلى الجامعة كمؤسسة علمية وتربوية وتعليمية وبحثية وتنموية قيادية في المجتمع، وذلك لتفعيل دورها في تقدم المجتمعات وتنميتها (الفوزان، 2018).

وتتضح، أهمية التحول في مفهوم القيادة في التعليم الجامعي، ليتضمن العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء؛ ومن هنا تبرز الفكرة المفاهيمية للقيادة بالخدمة وكيف يمكن لتطبيق مبادئ القيادة بالخدمة أن يغير التعلم في بيئة جامعية، الأمر الذي بإمكانه تشجيع الترابط بين القادة ومجتمعهم، من خلال إظهار دوافع أكثر إثارة (Alshammari & Others, 2019).

وقد برزت هذه الأهمية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص نظراً لما تمر به من تحولات جذرية تتمثل في تحقيق رؤية 2030؛ لما تستهدفه من تكوين مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح؛ ويمثل التعليم الركيزة الأساسية نحو التحولات الكبرى في حياة الأمم والشعوب، وانطلاقاً من هذه الرؤية الثاقبة تسعى المملكة إلى أن يكون قطاع التعليم الجامعي نموذجاً مضيئاً وركيزة أساسية للاستثمار والحوار التنموي بما يتماشى مع التنمية المستدامة في المملكة، وذلك من خلال رفع وتجويد أداء قياداته على كافة الأصعدة (الصعيدي، 2018).

ورغم الدور الجلي للقيادات الجامعية في تطوير الجامعات، تتضح حاجة القيادات الجامعية لمزيج من المهارات الادارية والقيادية، نظراً لافتقار القيادات للقدرة على إلهام المرؤوسين للإبداع، ومحدودية الاستفادة من الهياكل الشبكية والافتراضية، والافتقار للتنسيق الاستراتيجي. (النايف، 2020). إضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات وقصور الرؤية والاستراتيجية، والبطء الشديد في اتخاذ القرارات المهمة التي ترتبط بالمسائل الحيوية بالجامعة، وغياب المرونة واتسام العلاقات بالهرمية البيروقراطية. (كعكي، 2018)

ومرجع ذلك أن القيادة ليست مجرد قيادة لتطبيق الأنظمة، إنما هي قيادة تعليمية تربوية تضمن توافر بيئة تعليمية ناجحة لكل من ينتمي إلى الجامعة، فالقائد الفعال هو الذي يتحلى بمهارات القيادة ليزيد من فرص تحسين

الجامعة ونجاحها (النجار، 2016) وهو ما يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر أخلاقي واستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الإمكانيات الداخلية وتوفير البيئة الخدمية المناسبة للنهوض بالمؤسسة التعليمية (العتيبي، 2017).

ويوجد في كل جامعة حكومية سعودية عمادات مستقلة أو وكالة لشؤون الطلاب تقوم بالرعاية والإشراف على نشاطات الطلبة المتعددة لترسيخ المبادئ الإسلامية، وتهيئة أسباب الراحة والاستقرار النفسي تحت إشراف متخصصين، وتؤدي عمادة شؤون الطلاب دورها من واقع الخدمات التي تقدمها لطلابها في مجالات الإسكان والتغذية والتوجيه والإرشاد ورعاية طلاب المنح بالإضافة إلى تقديم برامج لذوي الاحتياجات الخاصة والأنشطة الاجتماعية والثقافية والعلمية والفنية والرياضية وصقل المهارات الشخصية وتنمية المهارات لتحقيق لهم الشخصية المتكاملة. (الحقباتي، 2016)

وتتولى عمادات شؤون الطلاب إدارة كل ما يتعلق بحياة الطالب الدراسية من أمور أكاديمية واجتماعية وترفيهية وصحية، وهو بهذا يعنى حياة الطالب الجامعي داخل الجامعة وخارج الفصول الدراسية فهو يشمل جميع ما يتعلق بشؤون حياة الطالب من النشاطات المؤداة خارج حجرات الدراسة مما له الأثر المباشر وغير المباشر على نمو الفرد الجسدي والعقلي والنفسي والعاطفي (التويجري، 2017).

ولما كانت القيادة من المرتكزات الجوهرية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، فالنظام التربوي يعد أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية (الأحمري، 2017). ومن هنا تطورت مداخل القيادة التربوية بدءاً من مداخل السمات والسلوكية والموقفية والتكاملية وصولاً إلى المداخل الحديثة المتطورة القادرة على إحداث تحولاً في وضع المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، ولعل أهم هذه المداخل الحديثة هو "مدخل القيادة الخادمة"، حيث ظهر مدخل القيادة الخادمة على يد جرينليف "Greemleaf" عام 1970م كأحد المداخل القيادية المعاصرة (على والقربي، 2017)، التي تلعب دوراً مؤثراً في إحداث التغيير المستمر في المنظمات، مما ينعكس بالإيجاب على تطور هذه المنظمات.

وتشير بعض الدراسات إلى أن واقع أداء القيادات بالجامعات السعودية يكتنفه العديد من أوجه القصور، ومنها دراسة المقابلة (2019) والتي كشفت على أن بعض من القيادات الأكاديمية تقوم بأداء أعمالها الروتينية المتكررة، وذلك بالاعتماد على الأعمال المكتبية الورقية بعيداً عن العمل الميداني، بسبب بقائهم في مكاتبتهم دون التواصل والتفاعل مع العاملين مباشرة لجمع المعلومات والتحقق منها.

أما دراسة العودة (2018)، فقد توصلت لتحديد عدد من المعوقات التي تقف دون تحقيق الريادة الإدارية لدى القيادات بالجامعات السعودية، من أبرزها الافتقار لإدارات ووحدات جامعية مؤهلة لدعم أنشطة الريادة الإدارية، والاعتماد على التفكير النمطي في تسيير الشؤون الإدارية بالجامعة، وتخوف القيادات من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

في حين أكدت دراسة الدوسري (2016) على ضرورة تبني الإدارة الجامعية خطط تحمل نسبة مخاطرة عالية، وتحفيز الأفكار الجديدة، إضافة إلى انتهاز عمداء الكليات للتفكير والعمل الإبداعي للنهوض بكلياتهم لايزال في المستوى المتوسط، نظراً لحداثة عهدهم بالإدارة وحاجتهم لمبادرات من قبل الجامعة تسهم في تطوير أدائهم بتدريهم على استراتيجيات ومداخل حديثة للقيادة.

ويمثل استخدام مبادئ وممارسات القيادة الخادمة كأداة يسهل الوصول إليها للقيادات الجامعية - سواء كانوا العمداء والمديرين وغيرهم من المسؤولين الإداريين في الجامعات، وربما منطلق ذلك القيم المتأصلة في ممارسة

القيادة الخادمة التركيز على خدمة الآخرين، والاعتقاد بأن الناس هم أهم مورد في المنظمة، والرغبة في تقاسم السلطة، والحماس لتبني التغيير والمساهمة فيه ((Barnes, 2015).

كما تقوم القيادة الخادمة على أنسنة العلاقات في مجال العمل، بل وتركز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة الجامعات، باعتبارها من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد، والتي تستهدف خدمة المرؤوسين وليس سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين (Spears, 1996)، وهذا التوجه التي ارتأته بعض الجامعات العالمية، ينادي بالتخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على الهرمية في العمل وسلطة المركز، وداعية إلى تبني أنماط واتجاهات قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني في الفريق، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وإيلاء الاهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم (أبو تينة وآخرون، 2007)، وهو ما يعكس التركيز على خدمة الآخرين من قبل القائد والتي تعد إحدى شروط القيادة الأخلاقية. (مطر، 2011، 56)

ومن هنا، تتضح حاجة مؤسسات التعليم الجامعي نحو توظيف أسلوب القيادة الخادمة في تطوير مستويات الأداء لدى القيادات الجامعية، حيث أن هذا النمط من القيادة يوفر العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها ضرورة في العمل الجامعي في المملكة اليوم، خاصة في ظل سعي البلاد نحو تحقيق تطلعات رؤية 2030 الطموحة، والتي تضع الارتقاء بمستوى جودة التعليم الجامعي ضمن أولوياتها الأساسية.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات بما تمتلكه من عمادات مستقلة لشؤون الطلاب، تقوم بدورها في الرعاية والاشراف على مختلف الأنشطة الطلابية الهادفة لترسيخ المبادئ الإسلامية، وتهيئة أسباب الراحة والاستقرار النفسي تحت قيادات جامعية متخصصة. بالإضافة إلى دورها في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، ومن ثم تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب.

ومن وجهة نظر أخرى، تتضح أهمية القيادة الخادمة في إعادة تخطيط برامج عمادة شؤون الطلاب، من خلال تنمية المهارات القيادية والحرص على إدارتها من قبل متخصصين، وإشراك القيادات في مختلف عمليات التخطيط، وتضمين صوت الطلاب في صنع القرارها إضافة إلى تقديم الحوافر المادية والمعنوية، وتفعيل الاجتماعات واللقاءات الدورية، والاستفادة من الخبرات المميزة من القيادات السابقة لعمادات شؤون الطلاب. (العريفي، 2019). وتقوم القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، 2011).

ويشير واقع الحال بعمادات شؤون الطلاب بالمملكة، إلى قصور البرامج والأنشطة والخدمات الطلابية المقدمة، وقلة الكوادر الإدارية المتخصصة في عمادات شؤون الطلاب، وانخفاض الرضا الوظيفي ومستوى المناخ التنظيمي لدى العاملين، وضعف اهتمام العمادة بظروف العمل الطبيعية وضعف التحفيز، وسلبية تعامل بعض الموظفين في عمادات شؤون الطلاب مع الطلاب وقلة عقد لقاءات دورية لهم مع العمادة (الحقباتي، 1436هـ).

ومن هنا، تتطلب التغييرات المتسارعة- في مجال الإدارة الجامعية وإدارة عمادات شؤون الطلاب الجامعات السعودية - لمواجهة التحديات المعاصرة، والتي تشمل نقص التوجيه والارشاد الأكاديمي والمهني من عمادات شؤون الطلاب ومعاونة بعضها من قلة تخصص شاغلي معظم الوظائف القيادية. (الحقباتي، 2016)

وتؤكد دراسة كعكي والعسكر (2017)، على بعض جوانب القصور - في الجامعات السعودية ومنها عمادات شؤون الطلاب - منها جمود الهياكل التنظيمية، والمركزية، غياب توصيف المهام الدقيق، ضعف إدارة المعرفة، محدودية احترام الموظفين، ضعف الثقافة التنظيمية الجامعية، غياب النظرة الشمولية، نقص في القيادات الفعالة. وقد عنيت بعض الدراسات بالكشف عن ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الأداء في المؤسسة، ومنها: دراسة علي والقرني (2017) والتي أكدت على ضرورة نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي والاهتمام بكل ما هو من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يسهم في استمراريتهم في العمل، خاصة من قبل الكفاءات العلمية المتميزة.

ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة (Salameh&Others, 2012) والتي طبقت ببعض الجامعات الأردنية والسعودية (جامعة أم القرى)، إلى فائدة توظيف القيادة الخادمة في عدة جوانب بالجامعات، منها: تعزيز القيادة الخادمة في الجامعات إلى زيادة إدراك القيادات الجامعية لفوائد استخدام القيادة الخادمة في قيادة مؤسساتهم وبناء كادر وظيفي كفوء، لديه مستوى عالي من الرضا عن حياتهم المهنية، إضافة قدرتهم على اتخاذ إجراءات من شأنها توفير التدريب اللازم لتحسين المهارات القيادية للمسؤولين والتي يمكن بدورها زيادة الرضا الوظيفي الفردي لجميع العاملين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، لاحظ الباحث ندرة الدراسات السابقة التي أجريت في الجامعات السعودية عن القيادة الخادمة.

ومن ناحية أخرى، أكدت دراسة (الشمري، 2019)، على أهمية ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث لوحظ انخفاض بعض الاستجابات لدى عينة الدراسة، مما يعنى ضرورة الاهتمام بها، من خلال تحليل الأهداف التي يواجهها الأعضاء صعوبة في تحقيقها، تقديم الدعم للأعضاء بشكل فردي وجماعي، النظر إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية، تشجيع الآخرين على أن يكونوا مبادرين، وقطع جزء كبير من وقته من أجل الآخرين، وتقديم احتياجات الأعضاء على احتياجاته، وبذل جهد في دفاعه عن حق الأعضاء، والتمتع بالحكمة وقت الأزمات.

لذا يرى الباحث أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة علمية لمعرفة عملية تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بالجامعات؟
- 2- ما متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية؟
- 3- ما التصور المقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. رصد خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بالجامعات.
2. التعرف على متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.
3. الوصول لتصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.

أهمية الدراسة:

يمكن عرض أهمية الدراسة على النحو الآتي:

● الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة على النحو التالي:

- قد تساهم الدراسة الحالية في معرفة متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية.
- قد تساعد الدراسة الحالية القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية على تطوير أدائهم بما يسهل تطبيق القيادة الخادمة بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية، وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- قد تكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في موضوع القيادة الخادمة؛ وخصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة، ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ستضيف هذه الدراسة جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الخادمة وتطبيقها في عمادات شؤون الطلاب بصفة عامة وجامعة الملك سعود بصفة خاصة.
- يأمل الباحث في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية في ما يتعلق بالكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود في ظل ندرة البحوث والدراسات، وذلك على حد علم الباحث.

● الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة على النحو الآتي:

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في لفت انتباه القيادات الجامعية وعمادات شؤون الطلاب وإدارات الجامعات السعودية إلى أهمية تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية.
- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الخادمة والمتعلقة بـ (المهارات المفاهيمية- التمكين الإداري- الالتزام بتطوير المجتمع- الاهتمام بالمرؤوسين- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها).
- قد تساعد القيادات الجامعية والقادة التربويون على الامام بأفضل بالمكونات اللازمة للتنفيذ الناجح إلى أهمية تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب. من خلال أبعاد (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح).
- الحدود المكانية: عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود، بالاستفادة من خبرة جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة وجامعة نوتردام بأستراليا.

مصطلحات الدراسة:

- تطوير الأداء: يعرف تطوير الأداء: بأنه عملية تقويم النشاط المنفذ، وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة في شكل يمكن إخضاعه للقياس والمقارنة ثم التقويم، من خلال ما يتاح من معلومات تمثل قاعده للتغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التطوير (الهبدان، 2021).
- كما يعرف بأنه عمليات مؤسسية تهدف لزيادة الخبرات، وتحسين الكفايات والمهارات المتنوعة لدي عضوهينه التدريس الجامعي؛ حتى يتمكن من القيام وممارسه دوره وأداء مهامه بكفاءة عالية والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه (ردمان وعالم، 2008).
- ويقصد الباحث بالقيادات الجامعية في هذه الدراسة: عمداء عمادات شؤون الطلاب الجامعات السعودية ووكلائهم، ومديري الإدارة المساندة بعمادات شؤون الطلاب، ومنسقاتها بالشطر النسائي وكل من ينطوا به مهام ومسؤوليات قياده مشروع أو مبادرة تطويره بالعمادة.
- القيادة الخادمة: عرفها سيرات (12: Serrat, 2009) بأنها: " أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة". ومن ناحية أخرى، تعرفها صلاح الدين (2016) من منظور تربوي على أنها: "القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانياً وذلك باتباع القادة لأبعاد الإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط الممنوع والرعاية التنظيمية مما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة".
- كما عرفت القيادة الخادمة، بأنها" تلك القيادة التي تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي لوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص المتاحة لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم". (الشمري، 2019)
- ويقصد الباحث بالقيادة الخادمة في هذه الدراسة: بأنها: "أحد الأساليب القيادية المعاصرة التي توظف أبعادها: كالمهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع في تطوير أداء القيادات الجامعية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

ويشمل: خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات: ومع التوسع في مجال شؤون الطلاب، ظهر اختلاف في الهويات المهنية لأقسام شؤون الطلاب، ربما يرجع إلى أن مجالات إدارة الطلاب تشمل المهن والأخصائيين والتخصصات المختلفة، مما يشير إلى أنه على الرغم من أن مهنة شؤون الطلاب تشترك في فلسفة شاملة، إلا أن هناك اختلافات واضحة من حيث الثقافات المهنية ومجالات الممارسة. (Maria, 2012, p.67). وسيقدم الباحث عرضاً لتجارب بعض البلدان في تطوير أداء قادة الجامعات فيما يتعلق بشؤون الطلاب:

أولاً- تجربة جامعة ستانفورد في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب:

يمكن استعراض تجربة جامعة ستانفورد في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو

الآتي:

تأسست جامعة ستانفورد في عام 1885 من قبل السيناتور كاليفورنيا ليلاند ستانفورد California senator Leland Stanford وزوجته جين Jane، عندما فقدوا طفلهما الوحيد، ليلاند الابن بعد إصابته بالتيفود في عام 1884، حيث قررا بناء جامعة وجعلها نصبا تذكاريًا لوفاة طفلهما الوحيد.

واليوم، تمتلك الجامعة 8791 طالبًا في أكثر من 69 برنامجًا دراسيًا، حيث يسعون للحصول على درجة ما بعد البكالوريا في سبع من الكليات بستانفورد وهي: الأعمال والأرض والطاقة والعلوم البيئية والتعليم والهندسة والعلوم الإنسانية والعلوم والقانون والطب. هذا بالإضافة لبرامج التبادل مع جامعة كاليفورنيا في بيركلي وجامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو التي تمكن طلاب الدراسات العليا من الحصول على بعض البرامج التي لا تقدم في ستانفورد، حيث تمثل الهدف الرئيس للجامعة في: "تأهيل طلابها لتحقيق النجاح الشخصي والفائدة المباشرة في الحياة" والغرض منها "تعزيز الرفاهية العامة من خلال ممارسة التأثير لصالح الإنسانية والحضارة". (<https://facts.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/20/2021/02/Stanford-FactBook-2021-v7.6-FINAL.pdf>)

أ- إدارة شؤون الطلاب بالجامعة:

يدير نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية الفريق الإداري التنفيذي لنائب نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب، ويسهل توزيع الموارد لنائب نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب ووحدات نائب وكيل الجامعة الأخرى داخل شؤون الطلاب، ويدعم جميع المبادرات والبرامج والأحداث على مستوى القسم. كما تنقل هذه الوحدة سياسات وإجراءات الجامعة عبر القسم وتشارك في مجموعات على مستوى الجامعة، مثل مجموعة إدارة الجامعة. كما تشرف على جوانب التعليم التجريبي، ومتابعة ما يأتي (<https://studentaffairs.stanford.edu/about-student-affairs/administration>):

1- إدارة الميزانية

2- دعم الموارد البشرية

3- دعم اتحادات الطلاب

كما يوفر نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب الاستراتيجية والتقييم للتخطيط الاستراتيجي، والاتصالات، والفعالية التنظيمية، والتطوير، والتقييم، ومبادرات تحسين العمليات. كما ينظم ويشرف على مشاريع معقدة وعالية التأثير، تمتد عبر أقسام متعددة ومتباينة في جميع أنحاء الجامعة لدعم مهمة شؤون الطلاب المتمثلة في تثقيف الطلاب، لتقديم مساهمات ذات مغزى كمواطنين في عالم معقد، بحيث يتم تنفيذ العمل بالتعاون الوثيق مع نائب عميد شؤون الطلاب والمجموعة التنفيذية لشؤون الطلاب (<https://studentaffairs.stanford.edu/about-student-affairs/about-chief-staff-and-assistant-vice-provost>).

ب- ملامح تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو الآتي:

1- تقديم الدعم اللازم لإدارات شؤون الطلاب بالجامعة، من خلال:

أولاً- دعم مراكز الإنصاف والمجتمع والقيادة، حيث تعد مراكز الإنصاف والمجتمع والقيادة وحدة في شؤون الطلاب، تتألف من سبعة مراكز مجتمعية وثقافية في الحرم الجامعي، بحيث تركز على قيم العدالة والإنصاف والانتماء في جامعة ستانفورد وخارجها.

وتضم مجموعة من المراكز تشمل (student- affairs/https://studentaffairs.stanford.edu/about- centers- equity- community- and- leadership):

1. مركز الأنشطة الأمريكية الآسيوية
2. مركز خدمات المجتمع الأسود
3. موارد الطالب الشاذ
4. المركز الثقافي الأمريكي الأصلي
5. مركز المجتمع النسائي

ثانيا- دعم الخدمات الطلابية والأكاديمية، حيث تدعم الخدمات الطلابية والأكاديمية كل طالب وعضو هيئة تدريس وموظف أكاديمي وشؤون طلابي في الحرم الجامعي، من خلال الحفاظ على أنظمة وتطبيقات فعالة وتطويرها، والمشاركة مباشرة مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والتعاون مع المكاتب الأكاديمية والوحدات الإدارية عبر الحرم الجامعي إضافة إلى إدارة المئات من العمليات والمعاملات والعمليات الرئيسية لضمان نجاح الطلاب والمساواة في الوصول ونزاهة التعليم في جامعة ستانفورد.

ثالثا - دعم الطلاب ذوي الظروف الخاصة (الصغار والكبار) (/https://studentaffairs.stanford.edu/resources- our- communities/special- circumstances)

حيث تلتزم الجامعة بإسكان جميع طلاب السنة الثانية والثالثة وتحويلات السنة الأولى المسجلين بدوام كامل أو يشاركون في فرصة التعلم التجريبي (ELO) التي تمولها جامعة ستانفورد بدوام كامل أو التدريب الممول من جامعة ستانفورد أو التوظيف الممول من ستانفورد خلال فترة الدراسة الخاصة بهم.

2- تنمية استجابة القيادات في توفير خدمات الإسكان الطلابي في ظل جائحة كورونا:

فاستجابةً لوباء COVID-19، حدت الجامعة سكن الطلاب الجامعيين في الحرم الجامعي في 2020-2021، خلال خريف 2020، عاش 715 طالبًا جامعيًا و4980 طالب دراسات عليا وحوالي 162 طالبًا جامعيًا / غير مسجلين في مساكن توفرها الجامعة، وبحيث يتم ضمان السكن الجامعي لدخول طلاب السنة الأولى لمدة أربع سنوات، مقارنة بالطاقة الاستيعابية للسكن الجامعي في الظروف العادية والتي تصل لحوالي 97% من الطلاب الجامعيين المؤهلين (أربعة فصول) في مساكن داخل الحرم الجامعي.

كما طورت القيادة الجامعية نظام الإسكان للطلاب الجامعيين على 80 منشأة متنوعة، بحيث توفر أماكن إقامة للطلاب ذوي الاحتياجات الطبية المؤتقة من خلال مكتب التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة. (/https://facts.stanford.edu/campuslife/)

3- المساهمة في تطوير نظم تناول الطعام داخل السكن الجامعي:

حيث ساهمت القيادة الجامعية على توفير المشاريع السكنية وتناول الطعام (R&DE) كخدمات الطعام والضيافة في أكثر من 30 موقعًا من المقاهي إلى قاعات الطعام في حرمين جامعيين، من خلال توفيرها لأكثر من ستة ملايين وجبة سنويًا في قاعات الطعام وأماكن العمل في وقت متأخر من الليل ومقاهي التجزئة والمطاعم التنفيذية (بما في ذلك المؤتمرات والفعاليات الافتراضية) والامتيازات الرياضية. إضافة إلى تقديم برامج تعليمية للمشاركة في بناء المجتمع والاستدامة والبحوث والصحة والسلامة. (/https://rde.stanford.edu/)

4- دعم القيادات الجامعية للمنظمات الطلابية داخل الجامعة:

حيث تشرف القيادة الجامعية على مشاركة الطلاب على أكثر من 600 منظمة طلابية رسمية في جامعة ستانفورد، ففي المتوسط، يشارك معظم الطلاب في ثلاث منظمات ويتم التخطيط لأكثر من 1500 حدث سنويًا من

قبل المنظمات الطلابية. كما أن هناك حوالي 30 منظمة دينية معترف بها، وأكثر من 100 منظمة ملتزمة بالفنون، وتشمل الأنواع الأخرى من المنظمات العرقية / الثقافية، وخدمة المجتمع، والوعي الاجتماعي، والاجتماعية، والرياضية، والترفيهية. وما قبل المهنية / الأكاديمية (<https://facts.stanford.edu/campuslife/>)

5- دعم إنشاء المراكز المتخصصة في مجال الخدمة العامة للطلاب داخل الجامعة:

فعلى سبيل المثال، دعمت الجامعة إنشاء مركز Haas للخدمة العامة وهو محور للخدمة الأساسية، للطلاب على مستوى الجامعة لجعل الخدمة ميزة أساسية للتعليم في جامعة ستانفورد. كما يشترك المركز الطلاب من خلال الخدمة والمنح الدراسية والشراكات المجتمعية، مما يوفر اتصالات بمؤسسات الخدمة التي يقودها الطلاب وبرامج خدمة ستانفورد المميزة؛ لأكثر من 170 برنامجاً تعليمياً أساسياً بالشراكة مع المجتمع؛ من خلال تقديمها محلياً ووطنياً وعالمياً بدعم من جامعة ستانفورد؛ وتقديم المشورة والدعم لتقلد وظائف القطاع الحكومي. (<https://facts.stanford.edu/campuslife/>)

6- التوسع في تقديم الخدمات الطبية للطلاب داخل الجامعة:

حيث تضم جامعة ستانفورد كلية الطب بجامعة ستانفورد، وستانفورد للرعاية الصحية وستانفورد لصحة الأطفال، ومستشفى لوسيل باكارد للأطفال في ستانفورد. كما إن العديد من التطورات التحويلية في القطاع الطبي بجامعة ستانفورد عبر البحث والتعليم ورعاية المرضى مبنية على إرث المؤسسة في الابتكار، كما تشمل مساهمات الجامعة في الاكتشافات الطبية الحيوية من خلال أول توليف للحمض النووي النشط بيولوجياً في أنبوب اختبار، واكتشاف جينات الاستجابة المناعية، وتوسيع علم البصريات الوراثي، وتطوير أول اختبارات تشخيص داخلي COVID-19، إضافة إلى رعاية الجامعة للمرضى، وهي موقع أول عملية زرع قلب بشري ناجحة في البلاد وأول عملية زرع قلب ورثة مشتركة في العالم. (<https://facts.stanford.edu/about/hospital/>)

ثانياً - تجربة جامعة أكسفورد في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب:

يمكن استعراض تجربة جامعة أكسفورد في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو الآتي:

بالرغم من عدم معرفة التاريخ الدقيق لإنشاء الجامعة، فإن أصولها ترجع، على أقل تقدير، إلى القرن الحادي عشر، حيث يُروى أنه قامت أعمال شغب بين العلماء وسكان المدينة في عام 1209 م، مما حدا ببعض علماء أكسفورد إلى الفرار إلى بلدة كامبريدج في الشمال الشرقي، حيث أُسست جامعة كامبريدج هناك، والتي أصبحت منذ ذلك الوقت منافساً قوياً لجامعة أكسفورد، وتعتبر هاتان الجامعتان من أفضل وأرقى الجامعات في المملكة المتحدة والعالم.

واحتلت الجامعة حديثاً المركز الأول في تصنيفين من تصانيف الجامعات البريطانية وهما تصنيف صحيفة الغارديان وتصنيف التايمز. كما تصدرت أكسفورد هذا التصنيف الأخير للسنة الرابعة على التوالي، وعلى الرغم من المكانة المرموقة التي يحتلها هذان التصنيفان بناءً على معايير الترتيب المتبعة، فقد احتلت أكسفورد المركز الرابع في تصنيف التايمز للتعليم العالي والعاشر في التصنيف الذي تعده جامعة شانغهاي جياو تونغ، حيث أتت جامعة هارفرد بالمركز الأول (https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Oxford).

أ- إدارة شؤون الطلاب بالجامعة:

تنتهج الجامعة طريقة الإدارة كمنظومة جماعية، حيث يعتبر نظام الجماعة صميم نجاح الجامعة، لما يقوم به من إعطاء الطلاب والأكاديميين فوائد الانتماء إلى مؤسسة شهيرة دولياً وهي جامعة أكسفورد. ويتم انتخاب المستشار الفخري، كما هو الحال في معظم الجامعات البريطانية من قبل أعضاء حفل التخرج، وهي الهيئة التي تضم جميع خريجي الجامعة، والمستشار يتولى منصبه حتى الموت. أما نائب المستشار فهو الرئيس الفعلي للجامعة، وهو محدد بمسئوليات تختص بالتعليم والبحوث، والتخطيط للموارد والتنمية والشؤون الخارجية وشؤون الموظفين وتكافؤ الفرص. أما مجلس الجامعة فهو الهيئة التنفيذية لسياسات الجامعة، وهو يتألف من نائب المستشار وكذلك رؤساء الكليات وأعضاء آخرين يتم اختيارهم بالانتخاب من قبل العاملين في الجامعة من الأكاديميين والإداريين والطلاب ويتولى مجلس الجامعة المسئولية النهائية عن المسائل التشريعية وسياسات التخطيط.

ب- ملامح تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب بالجامعة:

يمكن عرض ملامح تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب بالجامعة، على النحو الآتي:

1- تدعم الجامعة مجموعة متنوعة من الخدمات الطلابية، مثل (<https://www.ox.ac.uk/students/academic/>) (student- handbook):

أولاً- خدمة الرفاه، والتي تضم:

أ- الرعاية والخدمات المساندة، حيث تتوفر مجموعة من الخدمات لدعم الطلاب أثناء الدراسة، بما يمكن الطلاب من الحصول على المشورة وخدمات الجامعة المركزية والطلاب. كما تضاف عدد من الخدمات المتخصصة المتاحة للطلاب والمتوفرة على مدار السنة.

ب- خدمة المشورة، حيث تقدم خدمة الاستشارة دعماً علاجياً مجانياً وسرياً للطلاب من خلال ورش العمل والمجموعات والعلاج الفردي.

ج- الخدمة الاستشارية للإعاقة (DAS)، والتي تشمل الطلاب والموظفين في جميع أنحاء الجامعة لتقديم المشورة بشأن الدعم والتعديلات لإزالة أو تقليل العوائق التي تحول دون التعلم، إضافة إلى تقديم المشورة بشأن أي تعديلات في الفحص قد تكون مطلوبة.

د- خدمة دعم التحرش والعنف الجنسي، حيث تقدم نصائح سرية ومستقلة لجميع الطلاب، إضافة إلى توفير فريق من المستشارين المتخصصين لمساعدة الطلاب على اتخاذ قرار بشأن الخطوات التالية وتقديم الدعم المستمر ووضع العلامات للخدمات الأخرى.

هـ- خدمة مشورة الطلاب بجامعة أكسفورد، وهي خدمة مجانية وسرية ومستقلة لتقديم المشورة والمعلومات والدعوة، ويوجد فريق من المستشارين الودودين وذوي الخبرة لمساعدتك في العثور على إجابات للأسئلة والحلول للمشكلات التي قد تواجهها كطالب.

و- خدمة قرار الطالب، وهي خدمة وساطة مجانية للطلاب الذين يجدون أنفسهم في صراع مع طالب آخر.

ثانياً - الخدمات الصحية، حيث تقدم الكليات الرعاية الصحية عن طريق أطباء الكلية وأحياناً الممرضات؛ هؤلاء هم متخصصون في خدمة الصحة الوطنية (NHS) مع روابط لكليات معينة. كما يمكن للطلاب أيضاً الوصول إلى خدمات طبية محلية أوسع نطاقاً، وطب الأسنان، وطب العيون، وخدمات الصحة الجنسية المقدمة من خلال خدمة الصحة الوطنية (NHS).

ثالثا- خدمات المساواة والتنوع، حيث تلتزم الجامعة بتعزيز ثقافة شاملة تعزز المساواة وتقدر التنوع وتحافظ على بيئة عمل وتعلم وبيئة اجتماعية تحترم فيها حقوق وكرامة جميع موظفيها وطلابها، حيث تنطبق سياسة المساواة الشاملة للجامعة على جميع أعضاء مجتمع الجامعة.

رابعا - خدمات دعم الضوائق المالية للطلاب، فإذا واجهت صعوبات مالية غير متوقعة، حيث يتم التأكد من عدم تلقي أي دعم حكومي أو خارجي آخر متاح للطلاب قبل التقدم بطلب للحصول على تمويل، كما يمكن الحصول على استثمارات التقديم الخاصة بصندوق المشقة الجامعية من ممثل الضوائق بالكلية التابع لها الطالب. ويعتمد الوصول إلى صندوق التعلم على المبادئ التوجيهية الوطنية، ويهدف إلى مساعدة الطلاب الجامعيين والخريجين في المملكة المتحدة، الذين يعانون من صعوبات مالية. لمزيد من المعلومات حول شرط المشقة المركزية الذي قد تكون مؤهلاً للتقدم إليه، يجب عليك الاتصال بضابط المشقة بالكلية في المقام الأول لمناقشة وضع الطالب. خامسا - خدمات الأمن والسلامة، حيث تعد أكسفورد بشكل عام مكاناً آمناً للدراسة والتواصل الاجتماعي.

سادسا - خدمات دعم العلاقات بين الموظفين والطلاب، حيث تعتبر الجامعة العلاقة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب أمراً محورياً في تطوير الطالب التربوي ورفاهيته.

سابعا - خدمات الإقامة، حيث يُعفى الطلاب غير المتفرغين وغير المسجلين من متطلبات الإقامة، وبالنسبة لمعظم الدرجات والمؤهلات الأخرى، يُطلب من الطلاب الإقامة في أكسفورد أو حولها لنسبة من كل فصل دراسي لتلبية المتطلبات المنصوص عليها في اللوائح، وإذا كانت هناك أي تغييرات على متطلبات الإقامة، على سبيل المثال تعليقها، فسيتم إبلاغها للطلاب.

كما توفر الكليات أماكن إقامة للطلاب الجامعيين خلال السنة الأولى من دراستهم ولمدة عام آخر على الأقل من دراستهم. يمكنك اختيار ترك الكلية والعيش في سكن الطلاب لبعض الوقت الذي تقضيه في الدراسة في أكسفورد. كما توفر العديد من الكليات أماكن إقامة لطلاب الدراسات العليا، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمكتب سكن الخريجين بالجامعة المساعدة في حالة عدم توفر سكن جامعي أو ليس من النوع المطلوب، يمكن العثور على أماكن إقامة خاصة باستخدام بحث Student Pad ودليل Oxford SU Living- Out.

ثالثا - تبني القيادة الجامعية لفهم جديد إلى التغيير الثقافي والمجتمعي والسياسي والاقتصادي، من خلال الاستثمار في البنية التحتية لتسهيل التعاون الإقليمي والوطني والدولي، في المهارات والأشخاص لتوفير القدرات لمثل هذا التعاون، والمشاركة مع بلدان الجنوب.

2- تعزيز القيادات للمشاركة العامة وتبادل المعرفة وثقافة الابتكار في الجامعة، من خلال الشراكة مع المنظمات العامة والخاصة والتطوعية والتجارية والخريجين، من خلال القيام بما يلي (<https://www.ox.ac.uk/about/>) (organisation/strategic- plan- 2018- 23/engagement- and- partnership)

أولاً- للعمل مع الشركاء لإنشاء نظام إيكولوجي إقليمي للابتكار على مستوى عالمي، من خلال العمل مع شراكة المؤسسات المحلية والمجالس المحلية والحكومة الوطنية وحررم العلوم بجامعة Harwell و Culham و Oxford Sciences Innovation والأعمال المحلية والعالمية، وتعزيز بيئة ترعى رواد الأعمال الاجتماعيين والتجاربيين.

ثانيا- بناء القيادات للعلاقات البناءة مع المجتمع المحلي والإقليمي، من خلال توفير بوابات للمشاركة العامة في البحث والتدريس في الجامعة من خلال المعارض والتعليم العام والمدارس وبرامج التوعية، بما في ذلك من خلال حديقة الجامعة النباتية والمشتل والمتاحف والمكتبات ومركز أكسفورد للبحوث في العلوم الإنسانية.

ثالثا- التواصل مع الجمهور وصانعي السياسات لتشكيل البحث والتعليم وتشجيع أكبر لاستخدام نتائج البحث والخبرات، من خلال العمل بالشراكة مع الحكومة والشركات والمنظمات الثقافية وغيرها.
رابعا- تعظيم الفوائد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية العالمية المستمدة من الأبحاث والمنح الدراسية المقدمة للطلاب، حيث تدعم الجامعة مشاركتها الدولية على الحفاظ على الروابط المؤسسية القوية وتعزيزها في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الروابط مع الاتحاد الأوروبي والاقتصادات الناشئة والشركاء الرئيسيين، عبر النطاق الكامل للأنشطة البحثية والعلمية.

ضمان بقاء الجامعة مستدامة ماليًا وبيئيًا في المستقبل، من خلال تعزيز كفاءة وفعالية خدمات الدعم من خلال تبسيط الأنظمة والعمل معًا بشكل تعاوني أكثر أمرًا أساسيًا لتقديم منصة مستدامة لدعم التعليم والبحث.
من خلال القيام بالإجراءات التالية (University of Oxford, July 2018, p.6):

أولاً- إدارة الموارد المالية لضمان استدامة الجامعة على المدى الطويل، بحيث تدير الجامعة كلاً من دخلها ونفقاتها بشكل فعال وسريع الاستجابة مما يمكن الجامعة من الاستجابة بسرعة وفعالية لأي تغييرات في بيئة التمويل الخارجي.

ثانيا - توفير بيئة تعزز البحث والتعليم على مستوى عالمي من خلال مرافق الجامعة، مع تقليل التأثيرات البيئية، والحفاظ على البيئة التاريخية وتحسين استخدام المساحة، والاهتمام بتطوير برنامج رأس المال ذي الأولوية والذي سيضمن تجديد وتجديد العقارات الحالية واستكمالها بمباني جديدة. سيتم تصميم المباني الجديدة بمرونة ووفقاً لأعلى معايير إمكانية الوصول والاستدامة البيئية.

ثالثا- تطوير برنامج إسكان للموظفين والطلاب لتقديم أماكن إقامة إضافية للتخفيف من تأثير التكلفة العالية لإسكان القطاع الخاص، بحيث تستحوذ الجامعة على العقارات التي ستضمن أن العقار يمكن أن يتطور ويتوسع لتلبية احتياجات البحث والتعليم.

رابعا- زيادة الفرص للموظفين والطلاب للسفر بشكل مستدام حول أكسفورد على الدراجة أو على الأقدام، مما يعود بالفائدة على صحتهم ورفاهيتهم وتحسين البيئة المحلية من خلال مسارات خالية من حركة المرور ومشاة.

خامسا- مواصلة الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات لتعزيز جودة التعليم والبحث وتبسيط العمليات الإدارية، من خلال تقديم الكفاءات لدعم الوظائف الإدارية، وتوفير بنية تحتية تمكن جميع الموظفين والطلاب من التواصل بفعالية ومشاركة المعلومات بأمان والتعاون محليًا وعالميًا، مع التركيز المستمر على التدريب ونشر أفضل الممارسات في مجال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

سادسا- جمع الأموال لدعم أفضل الطلاب، والاستثمار في الموظفين وعملهم، وتوفير موارد وبنية تحتية جديدة، بما يضمن التأكد من أن جهود جمع الأموال والتوعية تركز على تلك المجالات التي يمكن أن تكون فيها أكثر فعالية والتي تعالج بقوة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ثالثا - تجربة جامعة نوتردام في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب:

يمكن استعراض تجربة جامعة نوتردام في تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو الآتي:

تأسست جامعة نوتردام أستراليا بموجب قانون صادر عن برلمان WA في عام 1989. والتحقّت بأول طلابها في حرم فريمانتل في عام 1992، وافتتح حرم ثان في بروم في عام 1994. وفي عام 2006، وبناء على دعوة من رئيس

أساقفة سيدني، جورج كاردينال بيل، افتتحت الجامعة حرمها الثالث في سيدني، وتتخصص نوتردام في التعليم الجامعي والتدريب للمهن، كما تهدف إلى أن تكون واحدة من أفضل الجامعات الكاثوليكية في العالم. ويركز البرنامج على تعليم وتدريب الشباب على الالتحاق بالمهن الرئيسية: الطب، والقانون، والتدريس، والتمريض، والأعمال التجارية، والعلاج الطبيعي، والعلوم الصحية والكهنوت. (<https://www.studiesinaustraliaarabic.com/courses-in-australia/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D9%86%D9%88%D8%AA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%85%20-%20%D8%A3%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7/about-us>).

أ- إدارة شؤون الطلاب بالجامعة:

لما كانت جامعة نوتردام هي جامعة كاثوليكية خاصة، وعلى هذا النحو يدفع العديد من طلابها الرسوم الدراسية، وتنظم الجامعة أتعابها بحيث تعكس تكاليف البرامج ولكنها تهدف إلى جعلها ميسورة التكلفة وسهلة المنال قدر الإمكان. وبعض البرامج، لا سيما في مجالات التعليم والطب والتمريض والصحة والتربية البدنية لديها أماكن ممولة من الحكومة، تعرف باسم الأماكن المدعومة من الكومنولث. ويحصل المواطنون الأستراليون على برنامج الحكومة الأسترالية للقروض من أجل المساعدة في برامج أخرى مثل الفنون والقانون والأعمال التجارية، وتلتزم نوتردام بضمان حصول الطلاب، قدر الإمكان، على تعليم شخصي عالي الجودة في بيئة داعمة. (<https://www.studiesinaustraliaarabic.com/courses-in-australia/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D9%86%D9%88%D8%AA%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D9%85%20-%20%D8%A3%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7/about-us>

ب- ملامح تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو الآتي:

يمكن عرض ملامح تطبيق القيادة الخادمة في مجال شؤون الطلاب، على النحو الآتي:

1. تبني القيادة الجامعية لمجموعة من السياسات والإجراءات والإرشادات الخاصة بالطلاب، على النحو الآتي: أولاً- تيسير إجراءات القبول للطلاب، حيث تلتزم الجامعة بعملية القبول التي يركز عليها احترام كرامة الفرد والرعاية الرعوية ودعم الجميع، وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن عملية القبول بالجامعة سوف تهتم (The University of Notre Dame Australia, 2019, p.2):

أ- التركيز على كل مقدم طلب كفرد.

ب- أن تكون متسقة وعادلة وشفافة.

ج- استخدام تقييم واسع النطاق لمدى الملاءمة بما في ذلك الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية السابقة، بالإضافة إلى نقاط القوة والسمات والخبرة التي يتمتع بها مقدم الطلب؛

د- تقييم قدرة مقدم الطلب على إكمال البرنامج المفضل لديه وأن يصبح عضواً مساهماً في مجتمع نوتردام.

هـ- الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، بما في ذلك توفير معلومات شفافة ويمكن الوصول إليها للطلاب المحتملين.

ثانياً- السعي لتحقيق التميز في مواجهة المصاعب الأكاديمية التي تواجه الطلاب، حيث تعمل القيادة الجامعية على تحقيق التميز في مجهوداتها الأكاديمية، مع الإشارة والتركيز بشكل خاص على التدريس والمنح الدراسية والبحث.

إضافة إلى الاهتمام بتعيين موظفين مؤهلين بشكل مناسب و متمحور حول الطالب والاحتفاظ بهم وتطويرهم والذين يسعون جاهدين للتميز المهني ولديهم التزام عميق للعمل بامتياز، والقيام بمنح دراسية وبحوث

ممتازة وعالية التأثير تتماشى مع أهداف الجامعة ورسالتها وستقدم مساهمة إيجابية للمجتمعات المحلية والوطنية والدولية.

ثالثاً- تعزيز المشاركة المجتمعية، بحيث تضمن الجامعة بشكل مستقل وبالشراكة مع الآخرين، أن تقدم الجامعة مساهمة فعالة وإيجابية في رفاهية أستراليا والمجتمع الأسترالي، إضافة إلى التعلم من المجتمع الدولي الأوسع، وتمكين الموظفين والطلاب من تطوير فهم أكبر للترابط بين جميع الشعوب.

رابعاً - ضمان القيادة الجامعية، من خلال سعي الجامعة في جميع تعهداتها وترويج لها وتمارسها على نحو تقديمي ومستدام ومسؤول. من خلال:

- أ- توفير إطار وهيكل ووسائل عمل تمكن الجامعة من تحقيق رسالتها ورؤيتها.
 - ب- ضمان الاستدامة المالية للجامعة لتمكينها من تحقيق رسالتها ورؤيتها.
 - ج- النمو بشكل مستدام وتوفير المرافق والبنية التحتية والموارد التي تمكن الجامعة من تحقيق رسالتها ورؤيتها.
- خامساً- ضمان أن الخبرة التعليمية المقدمة للطلاب تمكنهم من المعرفة النظرية والخبرة الانضباطية وكذلك المهارات المهنية والمزايا التي ستمكّنهم من تمكينهم. من خلال:

- أ- تعزيز توفير بيئة تعليمية علائقية ومجتمعية تكون شخصية، ويمكن الوصول إليها ومجزية لكل طالب، مع التركيز على التعلم والتعليم وجهًا لوجه.
- ب- تعزيز الترابط والتكامل بين النظرية والمهارات المهنية ومناهج الفنون الحرة الأوسع (الفلسفة والأخلاق واللاهوت) في كل برنامج دراسي.
- ج- زيادة تضمين التعلم المتكامل في العمل بجميع مجالات التخصص، بما في ذلك ورش العمل الصناعية والمتحدثين الضيوف والإرشاد والتدريب الداخلي والتدريب الخارجي.
- د- تعزيز جودة ونطاق علاقات الجامعة مع المهن وأصحاب العمل والهيئات الصناعية من خلال المشاركة في المجالس الاستشارية الخارجية لضمان مشاركتهم في تطوير ومراجعة وتدريب البرامج الأكاديمية، في توفير فرص التعلم المتكاملة وتوفير فرص العمل بعد التخرج للطلاب.

2. تعزيز القيادة الجامعية للشراكة الاستراتيجية مع الطلاب الدوليين، من خلال (The University of Notre Dame Australia, October 2015, pp.3-5)

أولاً- تطوير الروابط مع الشركاء الدوليين الاستراتيجيين، بحيث تلتزم الجامعة ببناء نشاطها البحثي والتركيز المتزايد على المشاركة المجتمعية للطلاب عبر برنامج "For the World، In the World". كما يوفر المنصة التي يمكن من خلالها تعزيز الروابط الدولية الحالية وتطوير شراكات جديدة، تدعم تطوير الشراكات الدولية الاستراتيجية وتوجيه تحديد الروابط الجديدة.

ثانياً- زيادة التحاق الطلاب الدوليين، حيث وضعت الجامعة هدفاً طويلاً الأمد لملف تعريف الطالب بنسبة 10٪ من الطلاب الدوليين مع نمو في التسجيل الدولي من المتوقع أن يصل إلى 5٪ من الطلاب الدوليين بحلول عام 2024. كما تلتزم الجامعة بزيادة التحاق الطلاب الدوليين، كما يؤثر الطلاب الدوليون المجتمع داخل الحرم الجامعي بطرق لا تعد ولا تحصى وعند التخرج يصبحون جزءاً من شبكة خريجي الجامعة العالمية.

ثالثاً - اهتمام القيادة الجامعية بتدويل تجربة الطلاب والمناهج الدراسية، حيث اهتمت الجامعة بتوفير تعليم جامعي في سياق العقيدة والقيم الكاثوليكية لضمان استعداد الطلاب للانخراط في عالم عالمي بطرق أخلاقية وصادقة. وتعد أحد العناصر الأساسية في هذا الإعداد هو التعرف على أشخاص من مجموعة واسعة من الثقافات والأماكن والمشاركة معهم بشكل هادف. كما يمكن تحقيق هذا التعرض بعدة طرق، بما في ذلك من خلال المناهج

الدراسية وتجربة الدراسة في بيئات متنوعة ثقافياً ومن خلال المشاركة في ترتيبات الانغماس التجريبية مثل تبادل الطلاب والبرامج الأكاديمية قصيرة المدى البرامج.

3. دعم القيادة الجامعية لعمليات تجنيد، والاحتفاظ، وتطوير الموظفين المؤهلين الذين يركزون على الطلاب بشكل مناسب والذين يسعون جاهدين للتميز المهني ولديهم التزام عميق للخدمة بتميز. من خلال: أولاً- توفير شروط التوظيف لجميع الموظفين التي تناسب احتياجات الجامعة والموظفين (بشكل جماعي، وعند الاقتضاء، بشكل فردي).

ثانياً- التأكد من أن المزايا غير المتعلقة بالأجور المقدمة لجميع الموظفين (بما في ذلك فرص التطوير المهني والتمويل والخدمات الرعوية والاستشارات) مناسبة وتفي باحتياجات الموظفين والجامعة.

ثالثاً- التأكد من أن ثقافة الموظفين تتميز بالالتزام برؤية مشتركة، مع شعور بالملكية المشتركة والمسؤولية المشتركة والفخر المشترك في الجامعة.

رابعاً- التأكد من وجود آليات وفرص للاعتراف بالتميز المهني وتشجيعه ومكافأته من قبل هيئة التدريس بحيث يتم الاعتراف بمساهمة هيئة التدريس في الجامعة ومراعاتها على قدم المساواة مع أعضاء هيئة التدريس. خامساً- تشجيع ودعم ثقافة المنح الدراسية المستنيرة والتميز في التدريس من خلال الاعتراف الداخلي والمكافآت والجوائز الخارجية والترقيات الداخلية والسياسات والممارسات؛ ومواصلة الاستثمار والتركيز على الأنشطة والبرامج التي تضمن الحفاظ على التميز في تعزيز ثقافة التدريس.

متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية تؤثر القيادة الخادمة في تطوير أداء القيادة من خلال التركيز على بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز مفهوم التمكين في المؤسسات الجامعية، وبالتالي تحقيق فوائد أكبر؛ ومن خلال خدمة الآخرين، يمكن تعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من خلال آليات مثل الرضا الوظيفي والتمكين. (Jones, 2012, pp.35- 36)

وتقوم القيادة الخادمة أيضاً بتطوير أداء القادة الجامعيين من خلال مساعدتهم على تطوير أنفسهم للعب دور رئيسي في النجاح التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل. ترتبط القيادة الخادمة بالسلوك الإبداعي والمبتكر للموظف، وهي الطريقة الأكثر دقة لتوجيه الموظفين نحو المساعي المبتكرة، أي إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وترجمة تلك الأفكار إلى جهود مفيدة ومثمرة. (Jaiswal, 2016, p.47)

ومن ثم، فقد سلطت الجامعات السعودية الضوء على عدد من الصعوبات التي تواجه عمادات شؤون الطلاب- وهي جزء من النظام الجامعي وذات صلة بأداء قادة الجامعات (كعكي، والعسكر، 2017)

- عدم وجود نظام عمل تفاعلي وكثافة الطلاب بما يتجاوز القدرة الاستيعابية للكليات.
- ضعف الموارد المادية والبشرية، ونقص المعدات التقنية والمكتبية ذات المواصفات الجيدة، والحاجة إلى التطوير المهني للقوى العاملة وعدم كفاية إنشاء مستودع المعلومات.
- عدم وجود تدريب يهدف إلى الأداء الفعال، وتعطيل نظم الحوافز، وضعف التنسيق، والافتقار إلى القيادة الفعالة، وعدم كفاية كل من النظم التنظيمية ومعايير قياس الأداء، فضلاً عن عدم مرونة القوانين والأنظمة، وصعوبة قياس النتائج وزيادة عدد المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي وتنوع فئاتها.
- تضخم الهياكل التنظيمية، وعدم وجود وصف للاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية، واللجان العديدة، والتركيز المفرط للسلطة، التي تمتنع عن تفويضها، وغياب التكامل والتعاون بين الوحدات.

ومن ناحية أخرى، تتجلى أهمية تطوير أداء قادة الجامعات في دورهم المتمثل في الفعالية التنظيمية في التعليم الجامعي، حيث يتم تحديد مزايا الجامعة الفعالة من خلال بعض المؤشرات مثل اكتساب الطلاب للمهارات المهمة ونجاح الطلاب، والتطوير، وأهداف التعلم، والثقافة القوية والقيادة الأكاديمية المؤثرة، إضافة إلى مستوى نجاح الطالب، والإدارة الفعالة للمعلم، الرضا الوظيفي، والطريقة التي يعمل بها القادة في التعامل مع البيئة، رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ثم التطور الأكاديمي، ورضا الآباء، وإعداد الطلاب كمواطنين مسؤولين، وتعيين موظفين خبراء، وأخيراً إعداد الطلاب للانتقال إلى السوق ودخول وظائف جيدة (Aslam&Others, 2011, p.731).

ويواجه التعليم الجامعي في الوطن العربي، وخاصة في المملكة العربية السعودية، عدداً من التحديات التي تدفعه نحو التغيير والتنمية. وأبرز هذه التحديات هو ظهور العولمة بمختلف أبعادها، وتسارع وتيرة التغيرات في المعارف، وتكنولوجيا المعلومات، والحراك الاجتماعي، والتغيرات الثقافية، والانفتاح العالمي غير المسبوق في ميدان التعليم العالي، وظهور تدويل التعليم العالي والجامعات الدولية. فضلاً عن ظهور تصنيفات عالمية للجامعات. (عبد الله، 2018،)

بالإضافة إلى سياسة القادة مع المرؤوسين واعتماد نهج مثير للانقسام والسائد، والتمييز وامتناعهما عن المشاركة مما يقتل روح المبادرة والإبداع، وميل الموظفين إلى إقناع الرؤساء والنزاعات وسوء العلاقات بين الزملاء، التنافسات والصراعات غير الزهية، وانتشار القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الطاعة العمياء للرؤساء، وجميع العوامل التي تعيق الإبداع وتحد من فعاليته.

أما فيما يتعلق بتطبيق طريقة قيادة الخادمة على وجه التحديد، فإن القيود الرئيسية التي تواجهها تشمل: عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للجامعة، والخوف من التغيير، وعدم كفاية المعرفة بفلسفة وممارسات القيادة الخادمة؛ تشمل العقبات التي تحول دون ممارسة القيادة الجامعية للقيادة الخادمة وعدم الثقة في فعالية هذه الفلسفة وعدم كفاية الوقت. (Savage- Austin & Honeycutt, 2011).

وكما ورد أعلاه، من الواضح أن القيادات الجامعية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون بلوغ أدائها المستويات المرجوة؛ وتؤدي الأطر التنظيمية والإدارية للجامعات دوراً هاماً في هذا الصدد؛ لا تزال العديد من الجامعات تعتمد أنظمة إدارية لا تتناسب مع متطلبات اليوم، وغالباً ما تتجاهل الجامعات الحاجة إلى كيفية تخفيف الضغوط والأعباء المهنية الهائلة على قادة الجامعات؛ من أجل تحسين أداء قادة الجامعات، يجب على الجامعات العمل على معالجة هذه المشاكل بكفاءة وفعالية.

ثانياً- الدراسات السابقة.

صنفت الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، على النحو الآتي:

أ- دراسات بالعربية:

- دراسة (المصطفى والشهري، 2010)، " دراسة تحليلية لواقع عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك فيصل بالدمام -المملكة العربية السعودية ": التي هدفت إلى التعرف على واقع عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك فيصل بالدمام من وجهة نظر موظفي العمادة، وكذلك طلاب الجامعة للتعرف على واقع الأنشطة الطلابية بالعمادة وأهميتها إيماناً منا بأهمية دور العمادة وارتباطها المباشر بحياة الطالب ومستقبله، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (401 طالبا وموظفا) من خلال استبانة أعدت لذلك خلال العام 2008-2009م. وقد أوضحت نتائج اختبار كاي 2 لكل من المحاور الأربعة لاستبانة الدراسة المتمثلة في التنظيم الإداري، والإمكانات المالية، والمنشآت والخدمات الطلابية، ومشاركة طلاب الجامعة إلى وجود اختلاف في النسب المئوية لإجابات كل

عبارة من عبارات تلك المحاور عند مستوى دلالة (0.05)، باستثناء بعض العبارات في بعض المحاور. وحول متغيرات الكلية، والمهنة، والتخصص فلم يكن هناك فروق تذكر وذلك لعدم وجود فروق دالة إحصائية نحو نظرة عينة الدراسة تجاه واقع محاور الدراسة الأربعة. وحول قياس العلاقة بين المستوى الدراسي (سنة أولى، ثانية، ثالثة، رابعة، خامسة، سادسة) ومحاور الدراسة الأربعة. فقد أوضحت نتائج تحليل التباين الاحادي وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) مما يعني أن المستوى الدراسي كان له تأثير على إجابات الطلاب على كل محور من محاور الاستبانة الأربعة، وذلك على التوالي: الإمكانيات المالية، المنشآت والخدمات الطلابية، التنظيم الإداري، ومشاركة طلاب الجامعة.

- دراسة (رشيد ومطر، 2014)، بعنوان " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية": التي هدفت إلى دراسة دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم تطبيق استبانة، على عينة بلغ عددها 138 من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة (شيخ السوق، 2014)، بعنوان: " القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي": التي هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة بعض الجامعات المصرية (القاهرة، عين شمس، المنوفية) للقيادة الخادمة، ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة من 140. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.
- دراسة (المشاقبة، 2015)، بعنوان " درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة": التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وتكونت عينة الدراسة من (347) موظفا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (37) عبارة موزعة على أربعة مجالات وهي (الرؤية، والتمكين، والثقة، والتواصل)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسهم متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (التواصل، والرؤية، والثقة، والتمكين) وجميعها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي الرؤية والتمكين والكلية، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسعى الوظيفي في مجالي التمكين والتواصل، والكلية وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة في مجالي التمكين والثقة وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات).
- دراسة (الحقباني، 2016)، بعنوان: " مستوى الخدمات الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلاب من وجهة نظر طالبات جامعة الملك سعود": التي هدفت إلى التعرف على الخدمات الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلاب للطالبات في جامعة الملك سعود كما تراها طالبات الجامعة، والتعرف على درجة مستوى تلك الخدمات

والمقترحات التي قد تساعد على تهيئة حياة جامعية فعالة للطلبات. اختيرت عينة عشوائية طبقية ممثلة بلغ مقدارها (120 طالبة) من طالبات البكالوريوس بكلية (لتربية، والآداب، وإدارة الأعمال، والحقوق والعلوم السياسية واللغات والترجمة) بجامعة الملك سعود بمركز الدراسات الإنسانية بعليشة البالغ عددهن (12.517) في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (1433-1434هـ). واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعالجة البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- أن متوسط آراء أفراد عينة الدراسة من طالبات البكالوريوس بجامعة الملك سعود حول الخدمات الطلابية هو الإجابة بدرجة متوسطة، وحققت خدمة التهذيب والتأديب للسلوك أعلى متوسط حسابي في درجة الموافقة بدرجة متوسطة بلغت (3.13)، أما الخدمة التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغت (2.01) في درجة معرفة الخدمة بدرجة ضعيفة فهي الخدمات الصحية. أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة مستوى الخدمات الطلابية في جامعة الملك سعود بلغت (2.54)، بدرجة متوسطة لمستوى الخدمات، وحصلت عبارة واحدة على تقدير إجابة كبيرة، وهي تعريف الطالبات بالقوانين واللوائح المنظمة للعقوبات. كما حققت عبارة الفحص الطبي الشامل للطالبات المستجندات أقل متوسط حسابي في الموافقة على مستوى الخدمة بدرجة ضعيفة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات التي تقدمها جامعة الملك سعود للطالبات هي (31) خدمة متفرعة من عشر أبعاد. وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة عنها كان بدرجات متفاوتة ولم تظهر تقديراتهم عدم وجود خدمة معينة من (31) خدمة. تركزت مقترحات عينة الدراسة من طالبات البكالوريوس بجامعة الملك سعود لتحسين الخدمات الطلابية في الاهتمام بتهيئة البيئة الجامعية بجميع مرافقها بما يخدم الطالبات، وتوفير وجبات صحية بكميات مناسبة وبأسعار مناسبة، والمشاركة في تقويم الخدمات الطلابية من قبل الطالبات باستمرار والعمل على تطويرها وفق معيار رضاهن عنها وتقديم الرعاية الصحية الشاملة.

- دراسة (علي والقرني، 2017)، بعنوان: " القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس": التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وقد تم تصميم استبانة لقياس درجة هذه العلاقة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة، إلا أن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة لصالح الذكور، في حين لم توجد فروق ذات دلالة احصائية في محور الالتزام التنظيمي، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة وفي محور الالتزام التنظيمي لصالح تخصص العلوم الإنسانية ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية في محور الالتزام التنظيمي لصالح أستاذ وأستاذ مشارك، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (التويجري، 2017)، بعنوان: " واقع العمليات التي تقوم بها الوحدات المعنية بإدارة شؤون الطلاب بالكليات بجامعة المجمعة والتحديات التي تواجهها والأساليب المقترحة للتغلب عليها": التي هدفت إلى تقييم أداء الوحدات المسؤولة عن شؤون الطلاب في كليات الجامعة (جامعة المجمعة أنموذجاً) من خلال الإجابة على

السؤال الرئيس التالي: ما العمليات التي تقوم بها الوحدات المسؤولة عن شؤون الطلاب في كليات الجامعة، وما التحديات التي تعترضها في سبيل أداء عملياتها، وما العلاج المقترح للتغلب على هذه التحديات؟ وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث أسلوب المنهج المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات للوضع الحالي للعمليات التي تقوم بها الوحدات المسؤولة عن شؤون الطلاب لعينات مختارة من كليات الجامعة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، كما تكون مجتمع الدراسة من مسؤولي وحدات شؤون الطلاب بكل كليات جامعة المجمعة وعدد من مسؤولي وحدات شؤون الطلاب بكل كليات جامعة المجمعة بلغ عددهم (13) مسؤولاً. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج من أبرزها: إعطاء صلاحيات للكليات بالاتفاق مع هذه المراكز، وإجراء دراسة مسحية على كل مستوى كلية لمعرفة عدد ذوي الاحتياجات الخاصة (صعوبات التعلم) وما هي البرامج المناسبة لهم، وإجراء دراسة مسحية على كل مستوى كلية لمعرفة عدد ذوي الاحتياجات الخاصة (الإعاقة الجسدية) وما هي البرامج المناسبة له، وتوفير عدد من المتخصصين في الإرشاد النفسي في بعض الكليات.

- دراسة (الشمري، 2019)، بعنوان: " واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة": التي هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها على عدد (131) من عدد (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن بنسبة 21.83% من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي: أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (3.70) من أصل (5) وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية. وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية حيث جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية بمتوسط حسابي (3.76) وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين بمتوسط حسابي (3.70)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بمتوسط حسابي (3.65). أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الاستبانة جاءت بدرجة عالية ومتوسطة، وأخيراً لم تحصل أية عبارة من الاستبانة على درجة عالية جداً أو منخفضة أو منخفضة جداً. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس عند مستوى (0.01) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى (0.01). وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن ومختلف الجامعات السعودية والعربية.

- دراسة (العرifi، 2019)، بعنوان: " تصور مقترح لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030": التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، وبيان أبرز معوقات تفعيل دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات الأندية الطلابية في جامعة الملك سعود، وتحديد متطلبات تطويرية لتفعيل دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات الأندية الطلابية في جامعة الملك سعود، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات الأندية الطلابية في جامعة الملك سعود) وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من طالبات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض القائمات بمهام القائدات لأى من الأندية الطلابية النسائية في

جامعة الملك سعود والبالغ عددها (65) نادياً، تنقسم على أندية عامة وعددها (15) نادياً، و(50) نادياً تخصصياً أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (35) طالبة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن أفراد عينة الدراسة موافقين على واقع دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في جامعة الملك سعود. كما أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أبرز معوقات تفعيل دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات الأندية الطلابية في جامعة الملك سعود.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- دراسة بالمير (Palmer, 2011)، بعنوان: " تصورات أعضاء هيئة التدريس للقيادة التنظيمية في الكليات والجامعات المسيحية بمهام القيادة الخادمة": التي هدفت إلى فحص الفروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول القيادة التنظيمية في الكليات والجامعات المسيحية ذات أهداف القيادة الخادمة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات أو الجامعات الخاصة غير الربحية التابعة لمجلس الكليات والجامعات المسيحية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على 860 عضو هيئة تدريس من 11 مؤسسة؛ واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقصاء وتقييم القيادة التنظيمية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأقل، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، لصالح العاملين بدوام جزئي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، طبقاً لمُنغير حضور أو عدم حضور التأهيل الخاص بالقيادة الخادمة.

- وأجرى لامبرت (Lambert, 2015): ، بعنوان: " أعضاء هيئة التدريس كمعلمين خادمين: دراسة استكشافية للقيادة الخادمة على التعليم التمريضي" (التي هدفت إلى تحديد ووصف الاستراتيجيات، والتقنيات، والعمليات التي يستخدمها أعضاء هيئة تدريس التمريض لدمج القيادة الخادمة في ممارساتهم التعليمية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئات تدريس التمريض؛ واشتملت العينة على 8 أعضاء هيئة تدريس، واعتمدت الباحثة على منهج البحث النوعي القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: يعد الدعم الإداري ودعم الزملاء مهمين من أجل التطبيق الناجح لمبادئ القيادة الخادمة في الممارسات التعليمية، ويعد الوقت المحدود والطاقة غير الكافية من معوقات دمج القيادة الخادمة في الممارسة بشكل فعال، وتشتمل الفئات الموضوعية لدمج القيادة الخادمة في ممارسات التعليم على: الوعي باحتياجات الطلاب، وتقييم احتياجات الطلاب، وتلبية الاحتياجات، والنمذجة، والاستماع، والاهتمام.

- دراسة أرنغتون (Arrington, 2015)، بعنوان: " طاقم الدعم الأكاديمي كقادة خدم وعلاقتها برضا الطلاب ": التي هدفت لفحص القيادة الخادمة التي يمارسها طاقم الدعم الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات ما بعد الثانوية التي تبلغ مدتها أربع سنوات، بحيث يشمل طاقم الدعم هؤلاء موظفين داخل الأقسام الأكاديمية مثل السكرتارية والمساعدين الإداريين والمنسقين الذين ليس لديهم مسؤوليات إدارية وليسوا أعضاء هيئة تدريس. وتكون مجتمع الدراسة جميع الطلاب بدوام كامل وبدوام جزئي، جامعيين وخريجين، الذين يبلغون من العمر ثمانية عشر عاماً أو أكبر، ومسجلين في مؤسسات التعليم العالي بعد الثانوية لمدة أربع سنوات في ميسيسيبي. وأشارت النتائج المستندة إلى البيانات التي تم جمعها إلى أن غالبية أعضاء فريق الدعم الأكاديمي

الذين تم تصنيفهم من المؤسسات السبع أظهروا خصائص القادة الخدميين، كما أن غالبية أعضاء هيئة التدريس المساند في المؤسسات الصغيرة يعتبرون قادة خادمين في حين أن غالبية هؤلاء في المؤسسات الأكبر لم يكونوا كذلك، ولم تقترح النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية مع حجم المؤسسة فحسب، بل أشارت أيضًا عرق الطالب إلى وجود علاقة مع القيادة الخادمة.

- دراسة دي ودي (Dewoody, 2016)، بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة ورضا أعضاء هيئة التدريس في مجلس الكليات المستقلة": والتي هدفت لتقييم تأثير دمج مبادئ القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل في الكليات التابعة لمجلس الكليات المستقلة في النصف الجنوبي بالولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على 389 عضو هيئة تدريس؛ واعتمدت الباحثة على المنهج النوعي القائم على تقييم القيادة التنظيمية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: توجد علاقة إيجابية قوية بين المستويات الإجمالية للقيادة الخادمة بالمؤسسة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، فيما يخص مقاييس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، طبقا لمتغير نوع المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور من البحث التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق: وجود جوانب اتفاق للدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات سواء من حيث المنهج المستخدم أو الأداة وكذلك بعض المتغيرات التي تم تناولها، مثل: دراسة رشيد ومطر (2014)، دراسة شيخ السوق (2014)، دراسة علي والقرني (2017)، دراسة الشمري (2019)، دراسة أرينجتون (2015 Arrington)، ودراسة دي ودي (2016 Dewoody).
- أوجه الاختلاف: تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة بالجامعات وعلاقتها ببعض المتغيرات ومدى ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الخادمة، ودور القيادة الخادمة ببعض الجامعات، ودراسة واقع عمادة شؤون الطلاب ببعض الجامعات، وفي بيئات مختلفة تعليمية، مثل دراسات: دراسة المصطفى (2010)، دراسة الحقباني (2016)، دراسة التويجري (2017)، ودراسة العريفي (2019)، كما وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات خاصة في بيئة وعينة الدراسة بعمادات شؤون الطلاب ببعض الجامعات السعودية.
- أوجه الاستفادة: استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للتحقيق أهدافها، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال بعض أساليبه لتحقيق أهدافها وقد استفادت الدراسة الحالية منها في ذلك، مثل: دراسة العريفي (2019)، دراسة الشمري (2019)، دراسة علي والقرني (2017)، دراسة المشاقبه (2015)، دراسة شيخ السوق (2014)، دراسة رشيد ومطر (2014)، دراسة المصطفى (2010).
- أوجه التميز: تميزت الدراسة الحالية في بيئة وعينة الدراسة حيث تناولت قيادات عمادات شؤون الطلاب ببعض الجامعات السعودية، بحيث يتم توظيف مدخل القيادة الخادمة في تطوير أداء القيادات الجامعية.
- تدل مراجعة الدراسات السابقة على ما يلي:
- لم تتضمن أي من الدراسات السابقة الجمع بين متغيرات الدراسة الحالية وهما القيادة الخادمة وأداء القيادات الأكاديمية بعمادات شؤون الطلاب، كما هو مقدم في البحث الحالي وهو الجديد الذي سيتم تقديمه في هذا البحث.

- لم تركز أي من الدراسات السابقة بشكل محدد على الخبرات الدولية المتنوعة في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية في ضوء القيادة الخادمة وهذه نقطة جديدة أيضا في هذا البحث.
- تدل الدراسات بشكل عام على قصور في مستوى أداء القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب، وهو ما يستلزم مبادرات جديدة لتفعيل ذلك، من خلال إلقاء الضوء على أهمية البحث الحالي.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج الدراسة:

سوف تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث إن الدراسات الوصفية تصف وتفسر ما هو كائن، وهي تعنى بالظروف والعلاقات الموجودة، والعمليات الجارية، وهي تعنى بالدرجة الأولى بالحاضر وأحداثاً تكون قد حدثت بالفعل على الرغم من أنها غالباً ما تدخل في الاهتمام الأحداث والتأثيرات الماضية، طالما أنها ترتبط بالظروف الحالية. كما أن المنهج الوصفي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، بل يعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر، كما توجد في الواقع مع الاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً (ذوقان وآخرون، 1996)، تمهيدا لوضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب في جامعة الملك سعود.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

يمكن عرض نتائج الدراسة على النحو التالي:

التصور المقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود

في ضوء ما تقدم، يتألف التصور المقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود، على النحو الآتي:

1. منطلقات التصور المقترح؛ حيث يستند التصور المقترح لعدة أسس، وهي: الدين الإسلامي الحنيف، وتوصيات مؤتمر " (المخرجات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، والمنعقد بجامعة حائل في الفترة من 26- 28 نوفمبر 2019، وبرنامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية 2020، واستراتيجية تطوير التعليم (1443- 1444هـ) في رؤيتها المستقبلية لإدارة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، ورؤية المملكة 2030، والقيادة الخادمة بوصفها مقوما رئيسا لنجاح المنظمات الجامعية، والخبرات العالمية المعاصرة لتطبيق القيادة الخادمة بعمادات شؤون الطلاب، وتبني جامعة الملك سعود متمثلة في عمادة شؤون الطلاب هذا النمط من القيادة الذي يعود في تطبيقه الكثير الفوائد العلمية والعملية.

2. مبررات التصور المقترح:

تستند مبررات التصور المقترح لعدة جوانب، تتمثل في تنامي المداخل الإدارية المعاصرة والمفاهيم الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وتعدد المشكلات التي تتطلب توجه استراتيجي معاصر للقيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب، وما يشهده العالم المعاصر، من تقدم علمي وتقني، ونمو معرفي، يتخطى الحدود والحواجز، والابداع والابتكار، وما يشهده المجتمع السعودي، من حاجة لتحسين نواتج مؤسسات التعليم العالي والجامعي، وخاصة عمادات شؤون الطلاب بها وأدائها، والحاجة إلى تفعيل دور عمادات شؤون الطلاب بالجامعات

السعودية في خدمة مجتمعها الطلابي، والمتغيرات العالمية المعاصرة: وهو ما تعكسه ما يتعرض له المجتمع السعودي محليا وعالميا، والحاجة للإفادة من التعاقدات القيادية لعمادات شؤون الطلاب.

3. أهداف التصور المقترح:

تحدد أهداف التصور المقترح، في: الارتقاء بمستوى أداء عمادات شؤون الطلاب، وإحداث نقلة نوعية وتغيير شامل في مستوى الخدمات داخل عمادات شؤون الطلاب، والكشف عن الصعوبات المتوقعة، والمساهمة في رسم خارطة طريق لتطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.

4. متطلبات عامة لتطبيق التصور المقترح:

تحدد متطلبات التصور المقترح، في: تهيئة البيئة الداخلية للقيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب للتطوير والتغيير، وتوفير الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة، والعمل بروح الفريق ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يعد من مؤشرات نجاح خطط التطوير، ووجود قيادات وكوادر مؤهلة تمتع بالمهارات الإدارية والتعليمية الأساسية لتنفيذ النموذج وتحسين مهارات القياديين في أساليب القيادة والتقنيات الحديثة، ومنح الصلاحيات اللازمة لقيادات عمادات شؤون الطلاب لتطبيق القيادة الخادمة، وتبني الإدارة العليا للجامعات لهذا التوجه، ووضوح آلية واضحة للتقييم المستمر، ومتابعة تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.

5. مبادئ التصور المقترح، وخطوات تنفيذه:

تشتمل مبادئ التصور المقترح على: الارتباط بالرؤية الوطنية للمملكة، والارتكاز إلى أسس علمية، والحداثة والعالمية، والاستمرارية، والمرونة.

وسيتم تنفيذ التصور المقترح والذي تم تصميمه بناء على أبعاد القيادة الخادمة، والتي تتألف من خمسة أبعاد رئيسية في الدراسة الحالية، وهي: (المهارات المفاهيمية- التمكين الإداري- الالتزام بتطوير المجتمع- الاهتمام بالمرؤوسين- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح)، ولتحقيق التطبيق العملي لهذه الأبعاد بشكل مرحلي ومتدرج وفق نطاق زمني محدد؛ يتم تنفيذ التصور المقترح من خلال الآليات التالية:

البعد الأول - المهارات المفاهيمية:

هذا البعد من أهم أبعاد القيادة الخادمة للكشف أداء القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية، وتعزيزها، وذلك عن طريق:

1. الحرص على ضمان جودة التعليم بصفة عامة وعمادة شؤون الطلاب في جامعة الملك سعود بصفة خاصة، من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها.
2. تزويد الطلبة بالقيم والمهارات والانضباط الفكري، بما يساعدهم على تحقيق الانضباط الذاتي.
3. الاهتمام بنتائج التقارير التعاونية حول الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل على تطوير بعض المقاييس لتتبع مستوى تحقق الرضا الوظيفي لدى القيادات والعاملين بعمادات شؤون الطلاب، على سبيل المثال استطلاعات الرضا الوظيفي، وتحليل بعض الإجراءات بحسب تأثيرها على الرضا ومعدل الإنتاج.
4. غرس الرغبة لدى المهوبين للابتكار والإبداع الفكري، ووضع الآليات اللازمة لإدارته، من خلال السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة.
5. تعزيز بيئة تعليمية علائقية ومجتمعية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للعمادة، وتوفير إطار عمل يمكن العمادة من تحقيق رسالتها ورؤيتها.

البعد الثاني - التمكين الإداري:

ويمكن للقيادات الجامعية بتحقيق ذلك من خلال:

1. التركيز باستمرار على التدريب ونشر أفضل ممارسات استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال داخل عمادات شؤون الطلاب.
2. تحقيق التميز في مواجهة المصاعب الأكاديمية التي تواجه العاملين والطلبة، من خلال دعم الممارسات الأكاديمية ذات الصلة.
3. توفير البنية التحتية بعمادات شؤون الطلاب والتي تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها بشكل مستدام وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.
4. تقليص الفجوات في التحصيل لدى طلبة العمادة، وتعرف أسبابها والعمل على الحد منها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
5. تشجيع العمل بروح الفريق في مقابل الفردية والتنافسية داخل عمادات شؤون الطلاب، ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي، وبما يسهم في توفير وجهات نظر وتغذية راجعة يمكن من خلالها الارتقاء لمستويات نجاح أعلى.

البعد الثالث - الالتزام بتطوير المجتمع:

ويمكن للقيادات الجامعية بتحقيق ذلك من خلال:

1. توفير فرص تعلم للخريجين تمكنهم من خدمة المجتمع المحيط الخارجي.
2. إقامة شراكات استراتيجية مع المجتمع الخارجي المحيط بعمادة شؤون الطلاب.
3. إتاحة فرص للشراكة مع الحكومة والشركات والمنظمات المجتمعية.
4. تدعيم العلاقات البناءة مع المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.
5. إتاحة قنوات للتواصل مع الجمهور وصانعي السياسات وذوي الخبرات.
6. توفير فرص للطلبة لتطوير المهارات الشخصية للنجاح في سوق العمل.

البعد الرابع - الاهتمام بالمرؤوسين:

ويمكن للقيادات الجامعية بتحقيق ذلك من خلال:

1. تحديد إطار لأولويات العمل بالعمادة بشكل فصلي.
2. التنسيق بشكل وثيق مع الكليات لضمان فعالية مختلف الخدمات المقدمة للطلبة.
3. التوسع في عدد التدريبات الممولة داخل عمادة شؤون الطلاب.
4. توفير فرص للعاملين لتطوير المهارات الشخصية.
5. توفير الفرص المناسبة لتطوير قدرات وإمكانيات العاملين داخل العمادة.

البعد الخامس - مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:

ويمكن للقيادات الجامعية بتحقيق ذلك من خلال:

1. تدعيم إنشاء المراكز المتخصصة في مجال الخدمة العامة للطلاب بعمادات شؤون الطلاب.
2. توفير منصات مستدامة لدعم التعليم والبحث لدى العاملين في عمادات شؤون الطلاب.
3. مشاركة جميع المستفيدين في تطوير البرامج الدراسية في عمادات شؤون الطلاب.

4. تقديم تجربة أكاديمية تضمن جاهزية الخريجين لسوق العمل.
5. تقديم الدعم الأكاديمي اللازم لمناهج الدراسة للطلبة بعمادة شؤون الطلاب.
6. تطوير عمليات تقييم فاعلية التعلم لدى الطلبة بعمادة شؤون الطلاب.
7. تشجيع مشاركة الطلبة في مختلف الأنشطة بعمادات شؤون الطلاب.
8. توفير فرص التوظيف لطلبة عمادات شؤون الطلاب بدوام جزئي.

المعوقات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح:

- من المعوقات التي من الممكن أن تحول دون التطبيق الفاعل للتصور المقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود، ما يلي:
1. التمسك بالمركزية في قيادة الجامعة، مما يمكن أن يقلل من فرص المشاركة في العمل القيادي على مختلف المستويات.
 2. المقاومة المتوقع أن يبديها بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتغيير المتمثل في تبني القيادة الخادمة وتكييفها وما يرتبط بها من ممارسات.
 3. ظهور الممارسات الإدارية البيروقراطية وجمود اللوائح وأنظمة، مما قد يعوق تطبيق معظم الممارسات الخاصة بالقيادة الخادمة في تطبيقها بعمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.
 4. قلة الموارد المالية والتقنية المخصصة اللازمة لعمليات التطوير والتجديد المستمر.
 5. عدم جاهزية بعض الكوادر البشرية المتخصصة في التدريب بمجال القيادة الخادمة.
 6. كثرة الأعباء الواقعة على كاهل قيادات عمادات شؤون الطلاب بالجامعة، بما لا يتيح لهم الفرصة للقيام بأدوار قيادية في عمادة شؤون الطلاب بالجامعة.

الخلاصة:

- يخلص الباحث مما سبق، أنه من أجل التغلب على المعوقات سابقة الذكر، لا بد من:
1. منح القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب بالجامعة مزيداً من الصلاحيات، لإدارة شؤونها وتسيير عملها.
 2. عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل بحيث تشمل كافة منسوبي عمادة شؤون الطلاب بالجامعة، بغرض توضيح فوائد تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود.
 3. منح مزيداً من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، مما يسمح بتفعيل ثقافة تنظيمية مشجعة للقيادة الخادمة.
 4. تخصيص ميزانيات كافية، بغرض دعم التجديد والتطوير المستمر.
 5. العمل على استقطاب خبرات وكوادر بشرية مؤهلة في مجال تطبيق القيادة الخادمة؛ لتدريب مجموعة من فرق عمل متنوعة متخصصة يناط بها المسؤولية، مستقبلاً في قيادة تدريب القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب بالجامعة على ممارسات القيادة الخادمة، ومتابعتهم وتوجيههم.
 6. العمل على تقليل الأعباء الواقعة على كاهل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بعمادة شؤون الطلاب بالجامعة، بدمج بعض المهام الروتينية المتشابهة، وتقليل غير الفعالة منها، مما يفسح لهم المجال لتنمية قدراتهم القيادية والمهنية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:
1. في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب في ضوء القيادة الخادمة، وتحكيم هذا النموذج علمياً؛ يوصي الباحث بأن يتم الاستفادة من النموذج المقترح وتطبيقه في عمادات شؤون الطلاب وفقاً لمراحله المذكورة واستخدامه لتقديم البرامج التدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بعمادات شؤون الطلاب لتطوير قدرتهم على القيادة الخادمة والمشاركة بفاعلية في خدمة المجتمع في تلك العمادات.
 2. ضرورة أن تعمل الجامعات السعودية على توفير المتطلبات الرئيسة لتطبيق القيادة الخادمة، والتي ربما في مقدمتها، توفير ثقافة تنظيمية مناسبة للقيادة الخادمة، وتوفير الدعم اللازم من الإدارة العليا للجامعات والعمادات القائمة، وتوفير الموارد التقنية والمادية اللازمة، وتقديم توصيفاً دقيقاً لكفايات القيادة الخادمة، والتي يجب أن تنعكس لدى القيادات الجامعية بعمادة شؤون الطلاب.
 3. أن تعمل إدارات عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية على تذليل المعوقات المتوقعة عن تطبيق القيادة الخادمة كالمقاومة المتوقع أن يبديها بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس للتغيير المتمثل في تبني القيادة الخادمة وتكييفها وما يرتبط بها من ممارسات، وذلك من خلال عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل بحيث تشمل على كافة منسوبي عمادات شؤون الطلاب بالجامعات، بغرض توضيح فوائد تطبيق القيادة الخادمة في تطوير أداء القيادات الجامعية بعمادات شؤون الطلاب.
 4. مساهمة القيادات الجامعية على تدسين لجان على المستوى المركزي، تتمثل مهمتها تنسيق وتخطيط ومتابعة مبادرات تطبيق القيادة الخادمة، والعمل على صقل مهارات وخبرات القيادات الجامعية ومختلف العاملين بعمادات شؤون الطلاب بالجامعات.
 5. في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من درجة متوسطة لبعد المهارات المفاهيمية، يوصي الباحث بتوفير بنية تحتية تمكن جميع العاملين والطلاب من التواصل ومشاركة المعلومات، وتوفير إطار عمل يمكن العمادة من تحقيق رسالتها ورؤيتها، والاهتمام بنتائج التقارير التعاونية حول الرضا الوظيفي للعاملين، والحرص على ضمان جودة التعليم لتحقيق رؤية ورسالة العمادة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 8 (4)، 2007.
2. أحمد، مصطفى أحمد عبد الله. (2018). دور المناخ الجامعي في تنمية الابداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد 101. الجزء 3. جامعة المنصورة.
3. الأحمرى، مسفر. (2017). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية. مصر. ع8.

4. التويجري، عبد العزيز بن عبد الرحمن. (2017). واقع العمليات التي تقوم بها الوحدات المعنية بإدارة شؤون الطلاب بالكليات بجامعة المجمعة والتحديات التي تواجهها والأساليب المقترحة للتغلب عليها. مجلة القراءة والمعرفة. جامعة عين شمس- كلية التربية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ع183.
5. الجديدي، رأفت عبد الله. (2020). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية. ع40.
6. الحقباني، فريال بنت عبد الله. (1436هـ). تطوير أداء عمادات شؤون الطلاب في ضوء التحديات المعاصرة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - استراتيجية مقترحة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
7. الحقباني، فريال بنت عبد الله. (2016). مستوى الخدمات الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلاب من وجهة نظر طالبات جامعة الملك سعود. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت.
8. الدوسري، صالح محمد. (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. مج63. ع3.
9. رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي. (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 20. عدد 76.
10. الزهراني، علي بن عبد القادر. (2014). دور عمداء وعميدات كليات جامعة شقراء في تفعيل الأنشطة الطلابية. مجلة العلوم التربوية. العدد الأول.
11. الشمري، راضي بن تركي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. العدد الثامن. المجلد الثالث. إبريل.
12. شيخ السوق، سمر محمود. (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة المنوفية. القاهرة.
13. الصعيدي، هند سعيد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية. 1 (178).
14. صقر، عبد العزيز بن محمد. (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. دراسات في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية. ع33. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس.
15. صلاح الدين، نسرین صالح (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس. مج40. ع1.
16. عبد الله بن علي (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية. مصر. مج24. ع1.
17. عبيدات، ذوقان وآخرون. (1996). البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه). دار الفكر، الأردن.
18. العتيبي، عالية محمد. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية. (11).

19. العريفي، حصة بنت سعد. (2019). تصور مقترح لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ج 1، ع 20.
20. العساف، صالح بن حمد (2010)، البحث في العلوم السلوكية، الرياض، دار الزهراء
21. عطا الله، عبير عثمان (2015). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع 3.
22. علي، محمد مسلم؛ والقرني، عبد الله. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن. مج 6. ع 11.
23. العودة، إبراهيم بن سليمان. (2018). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية. مج 25. ع 113. المركز العربي للتعليم والتنمية.
24. الفوزان، الجوهرة. (2017). أطار في تفعيل الحوكمة في الجامعات السعودية لتحقيق رؤية 2030). بحث منشور في كتاب أبحاث عن الرؤية 2030.
25. الفوزان، هيفاء. (2018). مستقبل جامعة شقراء وفق " رؤية المملكة 2030- تصور مقترح. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (41).
26. كعكي، سهام بنت محمد صالح والعسكر، شيخة بنت راشد. (2017). شغل المناصب القيادية بالمنظومة الجامعية في ضوء التوجهات العالمية: تصور مقترح. دراسات تربوية واجتماعية. كلية التربية. مج 23. ع 1. جامعة حلوان.
27. كعكي، سهام بن محمد. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. دراسات تربوية ونفسية. ع 99. كلية التربية. جامعة الزقازيق.
28. المشاقبة، فيحاء محمد. (2015). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. 2015. الأردن.
29. المصطفى، عبد العزيز عبد الكريم والشهري، فائز بن سعد. (2010). دراسة تحليلية لواقع عمادة شئون الطلاب بجامعة الملك فيصل بالدمام - المملكة العربية السعودية. رسالة الخليج العربي. مج 31. العدد 117.
30. مطر، ليث علي. (2011). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية. العراق.
31. المقابلة، محمد قاسم. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج 35. ع 5.
32. الناييف، سعود بن عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعة في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع. عدد 58. سبتمبر.
33. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
34. الهيئة العامة للإحصاء (https://www.stats.gov.sa).

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

1. Amy C. Barnes. (2015). "Servant Leadership for Higher Education", Journal of College & Character Vol.16., No. 2, May.
2. Arrington, Joan M. (2015). Academic Support Staff as Servant Leaders and the Relationship to Student Satisfaction". Dissertations. <https://aquila.usm.edu/dissertations/181>.
3. Aslam, Hassan Danial & Others. (2020). Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system. INTERNATIONAL JOURNAL Of ACADEMIC RESEARCH Vol. 3. No. 3. May.
4. DeWoody, S. D. (2016).The relationship between servant leadership and faculty satisfaction among faculty members in the council of independent colleges. Unpublished doctoral dissertation, Dallas Baptist University, USA.
5. Di Maria, David L. (2012). Factors Affecting Student Affairs Administrators' Views of Campus Services for International Students at Five Public Universities in Ohio, (Order No. 3546227). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1263847014).
6. Iqbal Alshammari &Others. (2019)." Servant Leadership in Higher Education a Look through Students' Eyes", The International Journal of Servant- Leadership, vol, 13, issue 1.
7. Jones, David (2012). Servant Leadership's Impact on Profit, Employee Satisfaction, and Employment Within The Framework Of A Participative Culture In Business, Business Studies Journal, 4 (1).
8. Kayed M. Salameh & Others (2012). Servant Leadership Practices among Academic Administrators in Two Universities in Jordan and Saudi Arabia as Perceived by Faculty Members: A Comparative Study, International Journal of Educational Administration, Vol.4., No.1.
9. Kumar, Jaiswal, Neeraj. (2016). Bringing Service Innovation Through Servant Leadership And Innpvation Climate: A Multilevel Mediation Model, A paper presented at (NIDA International Business Conference), Bangkok.
10. Lambert, D. M. (2015). Faculty as servant teachers: An exploration of servant leadership applied to nursing education. A doctoral dissertation, Capella University.
11. Palmer, M. D. (2011). Faculty Perceptions of Organizational Leadership at Christian Colleges and Universities with Missions of Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Dallas Baptist University, USA.
12. Savage- Austin, A. R., & Honeycutt, A. (2011). Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. Journal of Business & Economics Research, 9 (1).
13. Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership, knowledge solutions, 63, Asian Development Bank.
14. Spears, L, C: (1996)."Reflection on Robert K. and servant- leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol (17), No. (7).

15. The University of Notre Dame Australia: " International Student and Engagement Strategic Plan 2015 – 2018", October 2015.
16. The University of Notre Dame Australia: " Policy: Admissions Effective", May 2019.
17. Tomson Dube&Others. (2019). An Analysis of the Application of Servant- leadership Model in the Educational Development Programmes of Selected Non- Governmental Organizations in Zimbabwe. International Journal of Innovative Business Strategies (IJBS), Volume 5, Issue 2.