

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

راضي بن تركي عذبي الشمري

جامعة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدف البحث 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.
- جاء 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 احصائية في متغير الجنس عند مستوى (0.01) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية 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.

الكلمات المفتاحية: واقع، ممارسة، أبعاد القيادة الخادمة، رؤساء الأقسام العلمية، جامعة حفر الباطن

### المقدمة:

تضطلع الجامعات بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة، ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع وعنوان نهضته.

ويشغل رئيس القسم موقع القلب من الجسد لأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة؛ فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الأداء في الجامعة كما ونوعاً، ويعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دوراً فعالاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، كما أنه يتحمل عبء الاشراف على القسم ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويعتبر رئيس القسم ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (كعكي، 2018: 332).

ويحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية أم غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة وموظفين - وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة ومنافستها مع مثيلاتها محلياً ودولياً.

وتشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم. في المنظمات بصفة عامة. يستقيلون بسبب مدير غير ناجح، أي أنهم لا يتكون المؤسسة نفسها وإنما يتكون الرئيس (Hunter, 2004: 23). وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية وإيجاد الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المداخل والنظريات القيادية ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين وهو القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وعلى أن يخدم القائد التابعين أولاً ومن ثم يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم، لكن كيف يمكننا أن نتصور أن تكون القيادة مرتبطة بالتأثير وفي نفس الوقت مرتبطة بخدمة الأتباع؟ فمفهوم القيادة الخادمة قد يكون عكس تصور البعض للمفهوم في ثقافتنا العربية الذي يرتبط فيها مفهوم القيادة خاصة بالرياسة (علي والقرني، 2017: 47).

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت 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 (Spears, 2005)، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات سواء التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح كالمدارس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية والاجتماعية وغيره (Hill, 2008, 28).

وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، بأمر الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومع ظهور اتجاهات حديثة في أداء العمل الجامعي كالعمل عن بعد والفصول الافتراضية والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل المختلفة، أصبح لزاماً على الجامعات أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد تشكل الرابط الأساسي الذي يربط عضو هيئة التدريس بجامعته، وهذا بدوره أيضاً يفرض عليها ضرورة أخذ زمام المبادرة في تعزيز التزام أعضاء هيئة التدريس والعمل على تنميته من وقت إلى آخر وفق آليات مبتكرة أكثر جاذبية ومرونة من أجل الوفاء بتوقعاتهم ومتطلباتهم المتجددة، ولعل من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في ذلك استخدام القادة للقيادة الخادمة التي من شأنها أن تعزز دور الجامعات في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### مشكلة الدراسة:

شهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في التعليم الجامعي في العقود الأخيرة أدت إلى نشأة العديد من الجامعات في أنحاء المملكة، وقد أولت تلك الجامعات اهتماماً ملحوظاً بالقيادة، إدراكاً منها أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة وتذليل صعوبات العمل في ضوء التطورات الحديثة المتسارعة في علم القيادة، وأصبح لزاماً ممارسة أساليب قيادية تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين.

وتشير بعض الدراسات إلى أن واقع تكوين رؤساء الأقسام يكتنفه العديد من المشكلات من أهمها: تقصير رؤساء الأقسام في أداء مسؤولياتهم في خدمة المجتمع، وتدني مستوى العلاقات الانسانية بين رؤساء الأقسام وبين أعضاء القسم، والاستغراق في الجوانب الإدارية على حساب تطوير الأداء التدريسي وخدمة المجتمع، وقصور التعامل مع الأعضاء الغير متعاونين ومثيري المشاكل. (برقعان وآخرون، 2013: 13).

وقد عنيت بعض الدراسات بالكشف عن ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الأداء في المؤسسة، ومنها: دراسة على والقرني (2017) والتي كشفت عن وجود علاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة بن طالب (2018) والتي أثبتت مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (التمام، 2016: 39) والتي كشفت عن توافر بعض أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين.

وبناء على ما سبق ولأهمية القيادة الخادمة وممارستها في جامعة حفر الباطن لذا سعى البحث للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - أ- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد المهارات المفاهيمية من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - ب- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - ج- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد التمكين من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس)؟

### أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.
  - أ- التعرف على درجة ممارسة المهارات المفاهيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.
  - ب- معرفة درجة ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.
  - ج- تحديد درجة ممارسة التمكين لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.
2. استقصاء مدى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة بجامعة حفر الباطن والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس).

## أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من:

1. أهمية الموضوع التي تتناولها كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت - ولا تزال - باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادة، التي تحركها وترسم خططها وسياساتها.
2. يعد البحث إضافة إلى المكتبة السعودية في مجال القيادة في المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من:

- 1- تطوير ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.
- 2- قد تستفيد القيادات بجامعة حفر الباطن من نتائج الدراسة باعتبارها أول دراسة تتناول موضوع القيادة الخادمة بالجامعة.

حدود الدراسة: تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية :

1. الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لثلاثة من أبعاد القيادة الخادمة وهي: المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتمكين.
2. الحدود البشرية: تمثل الحد البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بشطري الطلاب والطالبات بجامعة حفر الباطن.
3. الحدود المكانية: تمثل الحد المكاني لهذه الدراسة في المركز الرئيس والفروع التابعة لجامعة حفر الباطن.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1439/1440 هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### أ- واقع ممارسة:

الواقع في اللغة من (وَقَعَ)، والواقع هو الحاصل (أنيس وآخرون، 1400هـ: 1050)، والممارسة هي من مادة (مَارَسَ) الشيء مَرَأَساً وممارسة؛ أي عالجه وزاوله (أنيس وآخرون، 1400هـ: 863). وذكر (الرازي، 1401: 621) المَرَأَسَ بمعنى المُمَارَسَةِ والمعالجة.

ويعرف الباحث واقع الممارسة بأنه يعني: الممارسات الفعلية التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.

### ب- القيادة الخادمة: Servant Leadership

لم يستقر الباحثون على تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الخادمة، ويعتبر أهم التعريفات التي تم وضعها للقيادة الخادمة الذي عرفها بأنها " فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد" (Greenleaf, R. K., 2017: 3).

ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة: المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمقاسة من خلال وجهة نظر أفراد العينة على أداة الدراسة.

### ج- رئيس القسم العلمي:

هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول الأول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي (وزارة التعليم، 1428هـ: 5). ويعرف إجرائياً بأنه: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير جامعة حفر الباطن بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد.

### د- جامعة حفر الباطن:

جامعة سعودية حكومية تقع في محافظة حفر الباطن التي تتبع المنطقة الشرقية شرق المملكة العربية السعودية، أنشئت الجامعة بموجب المرسوم الملكي رقم (20937) بتاريخ 2 جمادى الآخرة 1435 هـ الموافق 3 أبريل 2014 في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود. (Wikipedia, 2018)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً. الإطار النظري:

تمثل الإطار النظري في القيادة الخادمة (المفهوم، والأهمية والأهداف، والفوائد، الخصائص، والأبعاد)، والدراسات السابقة وتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، والتعقيب عليها.

### المحور الأول . القيادة الخادمة:

تعتمد القيادة بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وفي توجهاتها الحديثة على تقديم التحفيز والدعم لهم، وبناء وتشكيل علاقات إيجابية مع الآخرين، وتقوم القيادة الخادمة في فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات، كذلك أن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً، وهذه هي مفتاح الاعتراف بهذا القائد.

وقد بدأت القيادة الخادمة في الظهور والانتشار منذ السبعينات من القرن العشرين واستمر البحث فيها، ويعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة في عام 1970 م: فقد بين أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون منصبا على الأتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً ويهتم بهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة وأن القيادة توهب لشخص خادم بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالا Greenleaf, R. K. (2017: 9).

وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977 م والتي تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف للأسى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck, D. V. & Patterson, K. 2010: 5).

وقد تميزت الفترة من بداية الألفية الثالثة وحتى الآن بشيوع وانتشار مفهوم القيادة الخادمة، ومن ثم تعددت اهتمامات الباحثين في هذه الفترة وتركزت حول الأبعاد التالية كما أوضحته دراسة ندا (2012) فيما يلي:

- الاستمرار في إظهار صفات وخصائص القائد الخادم.
- إجراء مقارنات بين نمط القيادة الخادمة وغيره من الأنماط القيادية الأخرى مثل نمط القيادة التبادلية والتحويلية.
- الاهتمام نحو القياس لصفات القائد الخادم من خلال ابتداء مقاييس مختلفة.
- الاهتمام بدراسة القيادة الخادمة عبر الثقافات الدولية المختلفة.
- التطبيقات المتعددة لمفهوم القيادة الخادمة في منظمات متعددة وتطبيق متغيرات عديدة.

#### فوائد القيادة الخادمة:

- للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد ذكرها دوجان (Duggan, 2015: 18) فيما يلي:
- 1- **بناء الفريق Team Building**: إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
  - 2- **الإنجاز Achievement**: باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوًا إيجابيًا نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.
  - 3- **التغيير Change**: تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.
  - 4- **الرضا Satisfaction**: عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خاد، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابيًا على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها.

#### مميزات القائد الخادم:

ذكر سبيرز (Spears, 2010: 41) بأن كلمة "خادم" و"قائد" هما كلمتان يُعتقد أنهما متضادتان لأن القائد عادةً هو من يضع الاستراتيجية والرؤية للمنظمة، والخادم هو من ينفذ تلك الاستراتيجية، ولكن في السنوات الأخيرة ظهر مصطلح القيادة الخادمة كنمط حديث ومثالي في القرن الحادي والعشرين وذلك حتى تنجح المنظمة لابد أن يتفاعل القائد مع التابعين ويقوم بخدمتهم.

ولذلك يوجد هناك عدد من الصفات التي تظهر في القادة الخادمين ذكرها Spears وهي: الاستماع، واللطف، والوعي، والاقناع، والتصور، والبصيرة، والإدارة، والإشراف، والالتزام بالنمو المبني لأفراد المنظمة، والقدرة على بناء مجتمع حقيقي داخل المنظمة.

ويذكر ندا (2012: 11) إن نمط القيادة الخادمة متفرد عن باقي أنماط القيادة الأخرى وأن القائد الخادم لديه صفات وخصائص منها:

- 1- لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في التمجيد أو التعظيم بل يسعى لتطوير التابعين.
- 2- يعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، فهو يشجع قيام التابعين بالمبادرات دون انتظار لضعف بعض القادة أحيانا.
- 3- يسعى إلى تمييز إنجازات التابعين دون انتظار الأوسمة وإقامة الحفلات والمناسبات لتقدير نجاحاتهم والاحتفال بها.
- 4- يقدم التوضيحات للحفاظ على توحيد التابعين مع مباركة إنجازاتهم. كما أن القائد الخادم يتصف بسمات شخصية مثل الذكاء الوجداني، ومساعدة الآخرين في بناء جسور الثقة، وتحقيق الذات، والتعقيد الإدراكي وهم الأكثر قدرة على التعامل مع أبعاد المواقف المتعددة، وأكثر قدرة على إدراك المتغيرات من حولهم بصورة تحليلية.

### أبعاد القيادة الخادمة

- حدد ليدن وآخرون (Liden, & Wayne, & Henderson, 2000: 4) أبعاد القيادة الخادمة في سبعة أبعاد هي:
- 1- المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين المرؤوسين المباشرين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين.
  - 2- التمكين: ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصا المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
  - 3- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: ويتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل.
  - 4- استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين: تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية.
  - 5- التصرف بأخلاق: وذلك من خلال التعامل بشكل واضح وصريح وإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
  - 6- العاطفة الفعالة: من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
  - 7- تقديم قيمة للمجتمع: من خلال امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.
- وبناء على ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أبعاد للقيادة الخادمة والمتمثلة في المهارات المفاهيمية والتمكين والاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

### ثانياً. الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة، وقد تم عرضها مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

### أولاً. الدراسات العربية:

- 1- دراسة الديرية (2011): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، وقد تم استخدام استبانتين الأولى لقياس ممارسة عمداء كليات التربية القيادة الخادمة التنظيمية، والثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتكونت العينة من (189) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- 2- دراسة عبد الرسول وعبد السادة (2012) وهدفت إلى تحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، وتكونت عينة الدراسة من 80 عضواً من هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتم اختبار الفرضيات لتحديد أثر خصائص القيادة الخادمة على ثقة المرؤوسين باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والثقة بالقيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين يسهم في تعزيز ثقة العاملين بمقدراته ومعارفه في إنجاح القسم.
- 3- دراسة ندا (2012): هدفت إلى الكشف عن مدى توافر صفات وخصائص القيادة الخادمة في المشرفين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس على الرسائل الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة من (120)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الخصائص المميزة للقيادة الخادمة، ولا تأثير لتخصص الكلية على مدى توافر خصائص القيادة الخادمة بالمشرفين من أعضاء هيئة التدريس
- 4- دراسة رشيد؛ ومطر (2014): تناولت 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.
- 5- دراسة شيخ السوق (2014): وهدفت 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.
- 6- دراسة غالي (2015): هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأقصى، وفلسطين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة من (320)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جامعة فلسطين، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 7- دراسة على والقرني (2017): 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.

#### ثانيا . الدراسات الأجنبية:

1- دراسة سو كول ( Sokoll, 2014 ) هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على التزام أفراد المنظمة تجاه المنظمة ومدى العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، وطبقت هذه الدراسة في إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين بلغ عددهم 149 موظفاً وقد استخدمت هذه الدراسة مقياس (Fields and Winston, 2010) لمعرفة مستوى القيادة الخادمة ومقياس (Becker, Billings, Evelth and Gilbert (1996) لمعرفة مستوى التزام الموظفين للمنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين للمشرف الرئيس، وأنه كلما كان الموظفون لديهم انتماءً عالٍ للمؤسسة كان القائد خادماً لزملائه.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- الاتفاق: وجود جوانب اتفاق للدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات سواء من حيث المنهج المستخدم أو الأداة وكذلك بعض المتغيرات التي تم تناولها.
- الاختلاف: تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة لدى القادة وارتباطها ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في بيئات مختلفة تعليمية (شيخ السوق، 2014، غالي، 2015)، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات خاصة في بيئة وعينة الدراسة بجامعة حفر الباطن.
- الاستفادة: استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للتحقيق أهدافها، واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي والارتباطي لتحقيق أهدافها وقد استفادت الدراسة الحالية منها في ذلك.
- التميز: تميزت الدراسة الحالية في بيئة وعينة الدراسة حيث تناولت أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

#### 3- منهجية الدراسة واجراءاتها:

##### أ- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

##### ب- مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة في رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن

##### ج- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن وتكونت من عدد (131) من اجمالي (600) عضو هيئة تدريس بنسبة (20%)، وهي موضحة وفقاً لمتغيرات الدراسة في الجدول التالي

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس . الدرجة العلمية . سنوات الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	90
	أنثى	40
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	90
	أستاذ مشارك وأستاذ	40
المجموع	130	100%

ويتضح من جدول (1) ما يلي: أن عدد أفراد العينة بلغ (131) عضو هيئة تدريس منهم (90) من الذكور و (41) من الإناث، بينما وصل عدد أفراد العينة حسب الدرجة العلمية إلى (91) أستاذاً مساعداً، و(40) أستاذاً مشاركاً وأستاذاً.

## أدوات الدراسة:

1. بناء وإعداد الاستبانة: وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على أدبيات التربية في مجال القيادة بعامة والقيادة الخادمة بخاصة.
  2. صدق الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 39 عبارة موزعة على ثلاثة مجالات، عرضت على (10) محكمين، وقد أشاروا بتعديل بعض العبارات وحذف بعض العبارات لتكرارها، وقد قام الباحث بتعديلها في ضوء آراء المحكمين، وصارت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 35 عبارة
- الصدق الظاهري: تم اتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على (10) محكمين متخصصين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وقد تم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات غير عينة الدراسة.
  - صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2) حساب ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.985	12	المهارات المفاهيمية.
0.919	12	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.
0.963	11	التمكين.
0.977	35	الأداة ككل

ويتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات مرتفعاً حيث وصل إلى (0.977) للاستبانة ككل وهو مقبول احصائياً، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وسيكون مقياس الإجابة عن درجة الأداء لأفراد الدراسة وفقاً للسلم الخماسي التالي:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1	2	3	4	5

الوزن النسبي: وتم تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي على النحو الآتي:

التقدير اللفظي	إلى	من
منخفضة جدا	1.75	1
منخفضة	2.50	1.76
متوسطة	3.36	2.51
عالية	4.16	3.37
عالية جدا	5	4.17

المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيرات الدراسة (الجنس، والدرجة العلمية)، وتحليل الانحدار الخطي، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

#### 4- عرض ومناقشة النتائج:

تم تحليل نتائج الدراسة والإجابة عنها وفقا لما يلي:

السؤال الأول: ينص على "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة.

جدول (3) ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
المهارات المفاهيمية	3.76	1.07	1	عالية
التمكين	3.70	1.01	2	عالية
الاهتمام بالمرؤوسين أولا	3.65	1.10	3	عالية
المتوسط الحسابي لجميع مجالات الدراسة	3.70	1.06		عالية

يتضح من جدول (3) أن درجة الممارسة عالية لجميع عبارات القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة حيث تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين 3.65 و 3.76 وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية.

السؤال الفرعي الأول: ينص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد المهارات المفاهيمية من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ " للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازليا عن كل عبارة من عبارات مجال المهارات المفاهيمية والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازليا عن كل عبارة من عبارات مجال المهارات المفاهيمية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
7	يزود الأعضاء بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	4.02	1.01	1	عالية
2	يملك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات.	3.93	1.03	2	عالية
9	يقدر دور الأعضاء في تحقيق الأهداف.	3.92	1.98	3	عالية
1	يخبرنا إذا وجد شيئا خاطئا يتعلق بالعمل.	3.91	0.93	4	عالية
4	يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	3.90	0.93	5	عالية
8	يحرص على معرفة الأهداف المهنية للأعضاء.	3.84	0.88	6	عالية
6	يهتم بالتأكد من تحقيق الأعضاء للأهداف.	3.82	0.94	7	عالية
5	يهتم بالتطوير المهني للأعضاء في ضوء أهداف الجامعة.	3.77	0.99	8	عالية
11	يطرح بدائل لتحقيق الأهداف تنسجم مع أهداف الجامعة.	3.76	0.99	9	عالية
3	يملك فهما عميقا بالجامعة وأهدافها.	3.68	1.06	10	عالية
10	يحلل الأهداف التي يواجهها الأعضاء صعوبة في تحقيقها.	3.35	1.06	11	متوسطة
12	يقدم الدعم للأعضاء بشكل فردي وجماعي.	3.24	1.05	12	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.76	1.07		عالية

يتضح من جدول (4) ما يأتي:

أولا. تكون بعد المهارات المفاهيمية من اثني عشرة عبارة، عشرة منها متوافرة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وعبارتان فقط بدرجة متوسطة، وأخيرا لم تحصل أية عبارة من عبارات مجال المهارات المفاهيمية على درجة الأداء المنخفضة أو المنخفضة جداً من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في مجال المهارات المفاهيمية حصلت على درجة عالية ومتوسطة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.

ثانيا. تراوح المتوسط الحسابي لبعدها المهارات المفاهيمية بين (4.02) و (3.24) وعلى هذا كانت درجة الأداء لهذه العبارات عالية.

ثالثا. جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: المهارات المفاهيمية (3.76) أي أن درجة الممارسة في مجال المهارات المفاهيمية لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة.

أظهرت إجابات عينة الدراسة عن بعد المهارات المفاهيمية درجة عالية من أفراد الدراسة لرؤساء الأقسام العلمية، فرييس القسم درجة الممارسة لديه لبعدها المهارات المفاهيمية عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إذ جاءت العبارة رقم (7) " يزود الأعضاء بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة " بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام يدركون واجبه الذي يحتم عليهم تزويد الأعضاء بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة تمكنهم من أداء أدوارهم المتغيرة.

وجاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثانية " يملك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات " بدرجة عالية، وربما يعزى ذلك إلى أن موقع رئيس القسم يحتم عليه امتلاك القدرة على التفكير وابتكار آليات لمواجهة المشكلات، خاصة وأن الأعضاء يلجئون إليه عادة لحل المشكلات التي تواجههم.

وجاءت العبارة رقم (12) " يقدم الدعم للأعضاء بشكل فردي وجماعي " بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى القصور الذي لا زال قائماً في مجال العمل الجماعي وغلبة العمل التنافسي الفردي، الأمر الذي يفرض على رؤساء الأقسام بذل مزيد من الجهد في دعم وتعزيز العمل الجماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي والقرني 2017 فقد كانت درجة ممارسة المهارات المفاهيمية لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيخ السوق 2014 فقد كانت درجة ممارسة المهارات المفاهيمية منخفضة، كما تختلف مع دراسة غالي 2015 فقد كانت درجة ممارسة المهارات المفاهيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

السؤال الفرعي الثاني ينص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟ " للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
8	خدمته للآخرين يحكمها ضمير إنساني.	4.06	1.12	1	عالية
3	تتضح خدمته للآخرين من خلال تعامله معهم.	4.05	0.98	2	عالية
2	يدرك أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة.	4.04	0.97	3	عالية
9	يقدم خدماته للآخرين من غير مقابل.	3.76	1.31	4	عالية
6	تناسب أفعاله مع أقواله في العمل.	3.75	1.12	5	عالية
7	يسعى لخدمة الآخرين أكثر من ان يكون مخدوما منهم.	3.66	1.06	6	عالية
1	يتميز بالإيثار في العمل مع الآخر.	3.65	1.11	7	عالية
12	يلتزم بما يعد به الآخرين من الأعضاء.	3.64	0.98	8	عالية
10	ينظر إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية.	3.36	1.06	9	متوسطة
4	يشجع الآخرين على أن يكونوا مبادرين.	3.35	1.31	10	متوسطة
5	يقطع جزء كبير من وقته من أجل الآخرين.	3.25	1.11	11	متوسطة
11	يقدم احتياجات الأعضاء على احتياجاته.	3.24	1.11	12	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.65	1.10		عالية

يتضح من جدول (5) ما يأتي:

أولاً. تكون بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من اثني عشرة عبارة، ثمانية منها متوافرة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وأربعة عبارات بدرجة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً على درجة الأداء المنخفضة أو المنخفضة جداً من قبل رؤساء الأقسام من وجهة

نظر عينة الدراسة، وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً حصلت على درجة عالية ومتوسطة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة. ثانياً. تراوح المتوسط الحسابي لبعد المهارات المفاهيمية بين (4.06) و (3.24) وعلى هذا كانت درجة الأداء لهذه العبارات عالية.

ثالثاً. جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (3.65) أي أن درجة الممارسة في مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة. أظهرت إجابات عينة الدراسة عن بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً درجة عالية من أفراد الدراسة لرؤساء الأقسام العلمية، فرييس القسم درجة الممارسة لديه لبعده الاهتمام بالمرؤوسين أولاً عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إذ جاءت العبارة رقم (8) " خدمته للآخرين يحكمها ضمير إنساني " بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام يتمتعون بضمير إنساني عالي ينعكس على تعاملاتهم مع الأعضاء وهو ما انعكس على استجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثانية " تتضح خدمته للآخرين من خلال تعامله معهم " بدرجة عالية، وربما يعزى ذلك إلى أن الأعضاء يلقون معاملة من رؤساء الأقسام تشعرهم بالمساندة وأن ما يقابلهم من معوقات محل اهتمام رؤساء الأقسام.

وجاءت العبارة رقم (11) " يقدم احتياجات الأعضاء على احتياجاته " بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى أن الوصول لهذه الدرجة لا يحققه كل فرد بسهولة إذ انها تتطلب قدراً كبيراً من الإيثار وإنكار الذات ربما لم تكن متوافرة لدى بعض رؤساء الأقسام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي والقروني 2017 فقد كانت درجة ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيخ السوق 2014 فقد كانت درجة ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً منخفضة، كما تختلف مع دراسة غالي 2015 فقد كانت درجة ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

السؤال الفرعي الثالث: نص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعده التمكين من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التمكين والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التمكين.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	يمنح للأعضاء الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.	4.03	1.09	1	عالية
7	يشجع الأعضاء على العمل الجماعي التعاوني عوضاً عن التنافس.	4.01	1.06	2	عالية
4	يظهر الثقة في الآراء التي يطرحها الأعضاء بصدد العمل الجامعي.	3.87	0.99	3	عالية
11	يعتبر نفسه أحد أعضاء القسم.	3.86	0.96	4	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
10	يبذل جهدا كبيرا لتعزيز العمل بروح الفريق.	3.78	0.98	5	عالية
6	يثق بالأعضاء عند صنع القرارات الجامعية.	3.76	1.02	6	عالية
3	يبادر بمساعدة الأعضاء على مواجهة الصعوبات المهنية.	3.64	0.98	7	عالية
9	يشجع الأعضاء على النمو المهني من خلال الدورات التدريبية.	3.63	1.06	8	عالية
8	يوفر الفرص للأعضاء لتطوير امكانياتهم بشكل كامل.	3.57	0.99	9	عالية
2	يبذل جهد في دفاعه عن حق الأعضاء.	3.36	1.01	10	متوسطة
1	يتمتع بالحكمة وقت الأزمات.	3.22	0.96	11	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.70	1.01		عالية

يتضح من جدول (6) ما يأتي:

أولاً . تكون بعد التمكين من احدى عشرة عبارة، تسع منها متوافرة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وعبارتان بدرجة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات بعد التمكين على درجة الأداء المنخفضة أو المنخفضة جداً من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت في بعد التمكين حصلت على درجة عالية ومتوسطة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.

ثانياً . تراوح المتوسط الحسابي لبعده المهارات المفاهيمية بين (4.03) و (3.22) وعلى هذا كانت درجة الأداء لهذه العبارات عالية.

ثالثاً . جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: التمكين (3.70) أي أن درجة الممارسة في مجال التمكين لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة.

أظهرت إجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين درجة عالية من أفراد الدراسة لرؤساء الأقسام العلمية، فرتب القسم درجة الممارسة لديه لبعده التمكين عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إذ جاءت العبارة رقم (5) " يمنح للأعضاء الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل " بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام يمنحون الأعضاء الصلاحيات الضرورية التي تساعدهم على تنفيذ الأعمال، وهو ما انعكس على استجابات عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة الثانية " يشجع الأعضاء على العمل الجماعي التعاوني عوضاً عن التنافس." بدرجة عالية، وربما يعزى ذلك إلى أن العمل التعاوني بات متطلب ضروري في كافة الأعمال الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

وجاءت العبارة رقم (1) " يتمتع بالحكمة وقت الأزمات " بالمرتبة الحادية عشرة والأخيرة بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى أن ربما تجعل بعض رؤساء الأقسام لا يستطيعون التحلي بدرجة عالية من الحكمة في معالجة الأزمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي والقرني 2017 فقد كانت درجة ممارسة بعد التمكين لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيخ السوق 2014 فقد كانت درجة ممارسة التمكين منخفضة، كما تختلف مع دراسة غالي 2015 فقد كانت درجة ممارسة التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

السؤال الثاني: ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، الرتبة العلمية) ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب اختبار (t) لعينتين مستقلتين بين متغيرات الجنس، والرتبة العلمية (جدول 7).

جدول (7) اختبار t لاستجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس (حيث ن = 131، ودرجة الحرية = 129)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	ذكور	90	3.488	0.850	3.273	0.01	دالة
	إناث	41	3.217	0.901			
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	90	3.592	0.898	0.181	0.01	غير دالة
	أستاذ مشارك وأستاذ	41	3.577	0.927			

في ضوء نتائج الدراسة كما في جدول (7) توصلت الدراسة إلى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس عند مستوى 0.01 لصالح فئة الذكور بمتوسط حسابي (3.488) وقد يشير ذلك إلى ارتفاع ممارسة القيادة الخادمة لدى الذكور، الأمر الذي قد يكون سببه تقديم الخدمات وأيضا التدريس من قبل القيادات وأعضاء هيئة التدريس للطلاب والطالبات، بينما يقتصر التدريس وتقديم الخدمات المتنوعة من خلال عضوات هيئة التدريس على شطر الطالبات فقط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور القيادة الخادمة، بمعنى عدم وجود اختلاف في الاستجابات وفقا لدرجاتهم العلمية، وبناء على اتفاق بين جميع أعضاء هيئة التدريس، ووفقا لذلك فالدرجة العلمية غير مؤثرة في القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية.

### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة أمكن صياغة بعض التوصيات التي من شأنها الإسهام في جعل رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية والقادة عامة أن يستفيدوا من مميزات وخصائص القيادة الخادمة ومنها:
- 1- التزام القيادات بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم.
  - 2- الاهتمام بالتطبيق العملي للصفات القيادية التي تؤثر إيجابيا في التابعين كالاثير والاحتواء العاطفي.
  - 3- تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للقيادات على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة.
  - 4- نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية والمسؤولين، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
  - 5- توفير إدارة الجامعة للبيئة التنظيمية التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة القيادة الخادمة.

### قائمة المراجع:

- أنيس، إبراهيم، وآخرون (1400هـ): المعجم الوسيط، المجمع اللغوي بالقاهرة، مطابع دار المعارف، الطبعة الثانية.

- برقعان، أحمد محمد أحمد، سعيد، عبد الحكيم رضوان، حسن: لاح عبد الله محمد(2013): القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 10 . 80.
- بن طالب، بدر بن عبد الله محمد (2018): درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مجلد 34، العدد الرابع: ص.
- التمام، عبد الله بن علي بن سالم (2016): واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مصر، مجلد 24، عدد 1، يناير: ص 255 . 309.
- الديرية، لانا فوزي: (2011) درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي .رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة الهاشمية:الأردن.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (1401هـ): مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.
- رشيد: الح عبد الرضا؛ ومطر، ليث على (2014): سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، العدد (76): ص 83 . 109.
- شيخ السوق، سمر(2014): القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عبد الرسول، وعبد السادة (2012): خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة الرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء .المؤتمر العلمي السادس " أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية "كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، في الفترة من / 11 / 13 - 12 2012: ص 324 - 345 .
- علي، محمد مسلم حسن، القرني، عبد الله علي: (2017) القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 11، تشرين الثاني: ص 45 . 62.
- غالي، محمد أحمد (2015): القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح(2018): الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، مجلة كلية التربية بالزقازيق، دراسات نفسية وتربوية، مصر، العدد 99، إبريل: ص 331 . 377.
- نداء، فوزي شعبان مذكور (2012): قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، أبريل: ص 355 - 429 .
- وزارة التعليم (1428): نظام مجلس التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.

- Duggan, T. (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantageservant-leadership-style-5282.html>
- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)
- Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Hunter, J. C. (2004). The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. New York: Crown Business.
- Liden & Wayne & Henderson (2008):
- Ramli, A., Desa, N. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: the Malaysian Perspectives. International Journal of Management and Sustainability, Vol. (3), No. (2), PP 111-123.
- Sokoll, Shane (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss.2, PP 88-104.
- Spears, L. (2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1 Iss.1, pp.25-30.
- Spears, L. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. (1), No. (1), PP 29-45.

## The reality of the practice of serving leadership dimensions among the heads of the scientific departments at the University of Hafr al-Batin from the point of view of the faculty members of the university

**Abstract:** The aim of the research was to investigate the reality of the practice of the dimensions of the servant leadership in the heads of the scientific departments at the University of Hafr Al-Batin. The researcher used the descriptive approach. The tool was in a questionnaire to measure the degree of practice, which was applied to 131 of 600 faculty members Hafr al-Batin with 21.83% of faculty members. The most important results of this study were the following:

- The general arithmetic mean for all fields of study reached (3.70) out of (5). This means that the faculty members confirm that the degree of the heads of the departments for the leadership of the servant is high.
- that all the terms of the leadership command contained in the questionnaire came at a high and medium level, and finally did not get any of the resolution of the degree of very high, low or very low.
- The ranking of the dimensions of the servant leadership according to the degree of the practice of the heads of departments from the point of view of the faculty members ranked in descending order according to the values of the arithmetic averages. It came first after the conceptual skills with an average of 3.76 and came second after empowerment with an average of 3.70. In the third place after the attention to subordinates first with an average (3.65).
- There were statistically significant differences in the sex variable at (0.01) in favor of males, and there were no significant differences in the scientific level variable at (0.01).

In the light of the results of the research, a number of recommendations and suggestions were presented to enhance the practice of leadership dimensions in the heads of scientific departments at Hafr Al-Batin University and the various Saudi and Arab universities.

**Keywords:** Reality. Practice. Dimensions of the servant leadership. Heads of Scientific Departments. University of Hafr Al Batin