

## القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار

د. إيمان السيد جاد المولى الفايدي.

قسم التخطيط والإدارة التعليمية/ كلية الآداب والعلوم- قمينس  
جامعة بنغازي

emanelfidy@gmail.com

د. عبير أنور عقيلة رضوان.

قسم التخطيط والإدارة التعليمية/ كلية الآداب.  
جامعة بنغازي

abir.radwan@uob.edu.ly

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي، وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، فضلاً عن ذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس كلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة)، والكشف عن دلالة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (213) عضواً، حيث أُختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (50) عضو هيئة تدريس، بواقع (17) أستاذ، و(33) أستاذة. تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، موزع على مجالين (مجال القيادة الخادمة، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار)، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة ممارسة عالية جداً، وأن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري قد جاء بدرجة مشاركة عالية جداً. وتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة)، فضلاً عن ذلك توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، إتخاذ القرارات الإدارية، المشاركة.

### **Abstract**

The current study aimed to find the level of servant leadership practice among the heads of scientific departments at the University of Benghazi and its relationship to the level of participation of faculty members in decision-making. The art faculty attributed to variables (gender, specialization, and experience). In addition, is there a statistically significant correlation between the degree of practicing by the heads of academic departments in the Faculty of Arts at the University of Benghazi for servant leadership and the level of participation of faculty members in administrative decision-making? The study population consisted of all the faculty members of the Faculty of Arts at the University of Benghazi, whose number is (213). A simple random sample of (50) faculty members was chosen, by (17) males and (33) females. The questionnaire was used as a means of collecting data, distributed into two areas (the field of servant leadership, and the field of participation in decision-making), and for analyzing the study data, the statistical analysis program SPSS was used, where arithmetic averages, standard deviations, (T) test, and analysis of variance were used, and the Pearson correlation coefficient. The study found that the level of practice of the heads of scientific departments in the Faculty of Arts at the University of Benghazi for servant leadership from the point of view of the faculty members was very high. Moreover, the level of participation of the faculty members of the Faculty of Arts at the University of Benghazi in making the administrative decision was very high. It found that there are no statistically significant differences in the level of participation of faculty members in the Faculty of Arts at the University of Benghazi in making the administrative decision from the viewpoint of the faculty members due to variables (type, specialization, and experience). In addition, there is a positive statistically significant correlation between the degree of the practice of servant leadership by heads of scientific departments at the Faculty of Arts at the University of Benghazi and their level of participation in administrative decision-making.

**Key words:** Servant leadership, administrative decision making, participation.

## المقدمة:

تضطلع الجامعات بمسؤوليات ومهام متعددة 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 تعتبر الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع وتحضته، ويشغل رئيس القسم موقع القلب من الجسد؛ لأن الجامعة لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الأداء في الجامعة كماً ونوعاً، ويعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية والذي يمارس دوراً فعالاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، كما أنه يتحمل عبء الإشراف على القسم ويتولى مهامه العلمية، والبحثية، والتدريسية، ويُعدُّ رئيس القسم ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (كعكي، 2018، ص332).

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 والقادة والموظفين، وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة ومنافستها مع مثيلاتها محلياً ودولياً.

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 اهتماماً كبيراً من قِبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين، وهي القيادة الخادمة والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وأن يقوم القائد بخدمة التابعين أولاً ومن ثمَّ يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم (علي والقربي، 2017، ص47).

إنَّ 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. وتُعدُّ الجامعات

من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، بأمرس الحاجة إلى نمط قيادي خادماً، يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (Hill, 2008, p28).

ويتسم هذا العصر بتطورات متسارعة، واستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل المختلفة؛ مما فرض تحدياتٍ عدّة فحتم ذلك على الجامعات أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد تشكل الرابط الأساس الذي يربط عضو هيئة التدريس بجامعته، وهذا بدوره أيضاً فرض عليها ضرورة أخذ زمام المبادرة في تعزيز التزام أعضاء هيئة التدريس والعمل على تنميته وفق آليات مبتكرة أكثر جاذبية ومرونة من أجل تحقيق توقعاتهم ومتطلباتهم، خاصة في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تنادي بالتحول من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية؛ بهدف اتخاذ قرارات بمشاركة جميع الأطراف المعنية من داخل المؤسسة التربوية، يكون هدفها الإصلاح، والتطوير، والتحسين للأداء، ولتحمل المسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة الواحدة لتحقيق كفاءة عالية من الأداء (اليقوبية، والعاني، والغنوصي، 2015). 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

يؤثر الأشخاص المسؤولين الذين يتولون مناصب قيادية تأثيراً كبيراً على المرؤوسين من خلال أنماطهم القيادية في بيئة العمل سواء بالإيجاب أو بالسلب، فالقادة يمارسون أنماطاً مختلفة، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية، ومنهم من يعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم؛ لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة (أبوعيدة، 2005)، وفي هذا الصدد تؤكد الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup Organization) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم فإنهم يستقيلون بسبب مسؤول غير ناجح أو غير كفء. بمعنى آخر أن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتكون وظائفهم يكون بسبب الأشخاص المسؤولين القائمين على قيادتهم، أي إنهم يتكون الرئيس (Hunter, 2004).

وأصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة وخصوصاً مع وجود الأزمات والمشكلات، وإن تطور المنظمات التربوية والموظفين بها يتأثر بشكل كبير بالإداريين القائمين عليها بشكل عام، وبالقيادة في هذه المنظمات التربوية بشكل خاص ومنها الجامعة، وبما أن ما يؤمن به القادة وما يعتقدونه وما يحملونه من قيم وما يتحلون به من أخلاق، وما يمارسونه من سلوك له كبير الأثر في المنظمات، وعلى الموظفين فيها، ويظهر أثرها الواضح في اتخاذ القرارات فيها، كما أن لها دوراً حاسماً في تحديد الأهداف، ورسم السياسات، وتحقيق الرسالة للمؤسسة التربوية.

لذا لا بد من التأكيد على أهمية دور المسؤول (رئيس القسم)، وأن يتم اختيار الأفراد المؤهلين والمعددين إعداداً جيداً لشغل مثل هذه المناصب (حاردا، 2000).

وثُعِدُ القيادة الخادمة من بين الأساليب القيادية التي يمكن استخدامها في المنظمات على اختلاف طبيعة عملها، ومنها الجامعة على اعتبار أنها تستطيع إحداث التطوير والتغيير المطلوبين، ذلك من خلال التأثير في أعضاء هيئة التدريس، وجميع الموظفين والعاملين، حيث أنها تعمل على بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام، والثقة، والمحبة، وتضمن إعادة توزيع السلطة، والمهام القيادية داخل الجامعة، كما تضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس في القيادة واتخاذ القرار، كما تؤكد القيادة الخادمة على أهمية الارتقاء بمستوى أداء العاملين والعمل على تلبية حاجاتهم قدر الإمكان، وتقديم المساعدة لهم؛ لذلك فهي تعد أحد الدوافع القوية للأفراد والتي تحثهم على بذل قصارى جهدهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، فضلاً عن تمتع هذا النوع من القيادة بصفات غير متوفرة في أنماط قيادية أخرى، مما قد يمكنها من تهيئة بيئة تربوية تعليمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمات التربوية.

وعلى الرغم من الأهمية والمكانة التي اكتسبها هذا النمط القيادي في البيئة التربوية الغربية التي ظهر فيها، فإنه لم يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام في البيئة العربية عموماً، وفي البيئة الليبية على وجه الخصوص، وبالأخص فيما يتعلق بعلاقتها باتخاذ القرار، وفي هذا السياق أوصت بعض الدراسات مثل دراسة (المعشر، 2014)، ودراسة (غالي، 2015) بإجراء دراسة مماثلة لدراساتهم عن القيادة الخادمة في بيئات مختلفة للتعرف على ماهيتها،

وأهميتها ودرجة ممارستها في المنظمات التربوية، وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي، بينما أوصت دراسة (الدرويش، 2012)، ودراسة (العبيدي، 2015) بإجراء دراسة ماثلة عن اتخاذ القرار في المنظمات التربوية.

فضلاً عن ندرة الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة في ليبيا بشكل عام وفي كلية الآداب جامعة بنغازي بشكل خاص، فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكلية الآداب جامعة بنغازي، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  2. ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة)؟
  4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة، ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري؟
- أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع القيادة الخادمة، ومعرفة علاقتها بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار الإداري بكلية الآداب جامعة بنغازي، وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. يؤمل أن تُفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي في معرفة مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. لحدثة موضوعها وقلة البحوث والدراسات خصوصاً بكلية الآداب جامعة بنغازي، حيث تعتبر هذه الدراسة وبحسب علم الباحثين من أوائل الدراسات التي تستكشف واقع ممارسة القيادة الخادمة بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري.

3. مساعدة رؤساء الأقسام العلمية على اختيار الأنماط القيادية الحديثة التي تُسهم في مشاركة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ وذلك لبناء أجواء تتميز بالفاعلية والكفاءة والإنتاجية محققة بذلك الأهداف المرجوة في أسرع وقت وأقل كلفة.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

1. مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة).
4. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي، وذلك خلال العام الجامعي 2020-2021.

#### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الخادمة:

عرف جرينليف (Greenleaf, 2015) القيادة الخادمة بأنها: "قيادة تعمل على بناء منظمات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم".

## وتعرف القيادة الخادمة إجرائيًا بأنها: فلسفة إدارية يتبناها القائد (رئيس القسم)

لتحقيق أهداف الجامعة،

وتقوم على أن يعمل القائد على خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة والمبادرة والابتكار ضمن فرق العمل، مستخدمًا أساليب الإقناع والتعزيز، وسوف يتم ذلك من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### اتخاذ القرار:

عرفه تيرسيل وسميث كرو (Tenbrunsel & Smith- Crowe, 2008)

بأنه "حكم يتضمن اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة، يتوافق مع المعايير والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجتمع.

وتعرف الباحثتان اتخاذ القرار إجرائيًا بأنه: الموقف السلوكي الذي يتخذه عضو هيئة

التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي بناءً على معايير وقواعد وأدوات مناسبة متمثلًا بالمساهمات والنشاطات العلمية والتربوية المختلفة التي يقوم بها القسم داخل الكلية، وذلك كما تقيسها الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة

بنغازي، وذلك خلال العام الجامعي 2020-2021.

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة الخادمة:

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أنه في نمط القيادة التقليدية يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة



الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن نخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسون عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، 2011).  
إن القواسم المشتركة التي تمثلت في طرح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخر، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والكتاب في طرحها ومنها:  
عرفها الغامدي (2014، ص27) على أنها "نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يرمى مصالحهم، ويهتم بالأمر الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفاية العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة".

وعرفها جيرارد (Girard, 2000) بأنها: "نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار".

كما عرفتها أبو الغنم (2019، ص25) "القيادة الخادمة بأنها قيام القائد باتباع أسلوب قيادي يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع معاً، إذ أنه يقوم على خدمة أتباع هو الاهتمام بهم وبمصالحهم قبل مصلحته بمساعدة كل الأتباع؛ لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة وتوفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة؛ مما ينتج عنه تطوير اتجاهات الأفراد".

إن ما يميز القيادة الخادمة هو تشجيعها على إحداث توازن بين القيادة وخدمة الأتباع، فهي توضح للذين يحتلون المراكز القيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وتشجعهم على استثمار فرص موقفية لممارسة القيادة من خلالها (أبو الغنم، 2019).

وحسب قول جلاب (2011) فهي تعني "النمط القيادي المقلوب رأساً على عقب، أي أن القائد يتجاوز مصالحه الفردية ويفضل القيام بخدمة احتياجات الآخرين، ويساعدهم على التطور، ومنحهم الفرص لتحقيق طموحهم المادي والمعنوي تزامناً مع مراعاة المصلحة العامة للعمل والمنظمة".

كما عرفها إبراهيم (2013) بأنها: "فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفراح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل".

كما عرفها لبيان (Lubin, 2001) بأنها: " الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتمييزهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة".

#### مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة:

من خلال تتبع مفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأته وذلك على يد جرينليف في العام 1977، يلاحظ أن هذا النمط قد مر بالعديد من التحسينات والتغيرات، كما أنه مرّ في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وفي هذا الخصوص قد قسم (لخضر ووحدة، 2006) تطور مفهوم القيادة الخادمة إلى ست مراحل كما يأتي:

#### ● المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم:

تُعدُّ القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملائمة للتأثير عليهم، فطبيعة النفس البشرية قابلة لتقدم المعونة تحت الإطار القيادي بوصفها تحقق القيم التي يؤمن بها الأفراد، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها، والإدارة بالقيم جزء أصيل من الدين الإسلامي ونظامه المتين، ويمكن تطبيقه في كافة الممارسات العملية والقيادية في المنظمات.

#### ● المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز:

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة

الخادمة والإدارة بالتحفيز، وذلك في ظل طغيان وتفشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات، مما تطلب من القادة الخدم رفع المستوى التحفيزي عند العاملين، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة.

#### ● المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم:

إنَّ التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الخادمة.

#### ● المرحلة الرابعة: الخدمة:

يُعدُّ مفهوم الخدمة مجرداً، وله أهميته التي ينم عنها ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخادمة مجرد كلام وشعارات يتم اطلاقها من حين لآخر، ويقف خلف هذه الشعارات قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة الأتباع، فقد ذكر بيتر دراكر أنه لا يوجد قيمة للقائد في حال عدم خدمته للتابعين والمرؤوسين.

#### ● المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته:

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة الخادمة تبين أن الكثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم، والتي تنمي أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً عبر العديد من البرامج المتنوعة والدورات المعتمدة بالجانب التأهيلي والإعدادي والتدريبي، وقبل كل ذلك يجب أن تتولد الرغبة لدى القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبناه نمط القيادة الخادمة، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تعينه على ذلك، بهدف التأكد من جهوزيته ومقدرته على الخدمة والبذل والعطاء، والتمتع بالتفاؤل والتشارك وتقبل الأفكار الإبداعية.

#### ● المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة:

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة بعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد، فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على توجيهها والحفاظ على استمراريته نحو الأفضل، وباتجاه السعي نحو التميز وعدم التكاسل أو التراجع عنها.

### خصائص القيادة الخادمة:

لا يمكن أن ينجح نمط القيادة الخادمة إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، وهذا ما تمتاز به القيادة الخادمة عن غيرها، ووفقاً لما جاء به ستارات (Starrat, 2004) فإنّ المفاهيم التي تبناها جرينليف في هذا الشأن هي مفاهيم جديدة من نوعها، ويتحتم على القائد الخادم التدقيق في ما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر هذه النظرية تندرج الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يجب على القائد التحلي بها، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

كما وتشدّد مبادئ القيادة الخادمة على الأهمية الكبرى للسمات الشخصية والمعتقدات أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة، وهو ما يظهر في كتابات جرينليف، بدءاً من المقال الشهير الذي كتبه وحتى مؤلفاته التي نشرت بعد وفاته.

تتضمن القيادة الخادمة على عشرة خصائص كما عرفها سبيرس (Spears)، والتي يفترض توافرها في القائد الخادم ليلتصق به هذا المسمى ويمثله، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لهذه الخصائص (أبو تينة وآخرون، 2007):

1. **الرؤية:** وهي من الصفات الوظيفية للقيادة الخادمة، ويعنى بها التصور المستقبلي للقيادة الخادمة فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بصورة مثالية أو فريدة من نوعها، وتشتمل على التبصر والتصور، كما أن من واجبات القيادة الخادمة النظر للمنظمة بمنظور رؤيوي والذي يتمثل برؤية ما وراء الحقائق والأحداث، وهذا يتطلب نظاماً وخبرة متمرسه (غالي ودهليرز، 2018).

2. **الإصغاء الجيد:** حيث يجب أن يتوفر في القادة مهارة الإصغاء للمرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن هذا الإنصات يظهر احترامه لهم، مما يكسبهم الثقة، فالإصغاء هو الذي يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة المرتدة والمطلوبة للمرؤوسين بشكل أفضل وذلك وفق احتياجاتهم، حيث يلجأ إليه العاملين إطلافاً للأفكار والمشاعر دون رهبة أو خوف من إصدار أحكام حول شخصيتهم، كما أن الإصغاء يشير إلى عمق الاستماع للآخرين بهدف فهم الايحاءات الصادرة عنهم ويساعد القادة في فهم ما يدور في عقول

العاملين (أبو تينة وآخرون، 2007).

وفي السياق ذاته أشار النشاش (2013) إلى أن الإصغاء يساعد كافة أنماط القيادة المؤثرة، ولكنه حاسم جداً في القيادة الخادمة، حيث أنه في حالة إصغاء القائد أولاً فإنه يبدأ الإنجاز الأفضل في انضباط القيادة الخادمة.

3. **الإقناع:** من النادر استخدام القادة المتبعين لنمط القيادة الخادمة السلطة والصلاحيات من أجل تنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين، وإنما يتم اتباع نمط الإقناع بما يجب القيام به، حيث إن وكونك قائد خادم يجب إقناع الآخرين بدلاً من الإكراه على الإذعان للأوامر، ويعتبر هذا العنصر من أوضح السبل التي يتم بها التمييز بين الأنماط السلطوية التقليدية، وبين نمط القيادة الخادمة، والذي يجب عليه أن يقوم بدور فعال تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل (نجم، 2011).

4. **الوعي:** إن الوعي والإدراك العام بالأمور والأحداث المحيطة يرفع من قدر ومستوى القيادة الخادمة، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي، حيث يتوجب على القائد الخادم أن يمتلك المقدرة على رؤية الحالات الأكثر دقة في الإطار الكلي للحدث، حيث أن هذا الإدراك ليس يوفر الهدوء والسكينة للقيادة الخادمة بقدر ما يمثل من حالة قلق وتنبه، كما أن الوعي يتمثل في قراءة مشاعر العاملين في المنظمة وإدراك مدى تأثير ذلك على مردودهم الأدائي واستجاباته تجاه المواقف المختلفة والتي تتطلب معرفة جوانب القوة والضعف لتصبح لديه المقدرة على ترتيبها، فمن لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يمكن أن يملك المقدرة على معرفة سلوك الآخرين أو الحكم عليهم، وبالتالي لا يمكن أن يكون قائداً ومسيراً للأمور في المنظمة، ولذلك يشترط الوعي كمطلب أساسي في نمط القيادة الخادمة.

5. **التصور:** إن القيادة الخادمة قادرة على أن تتصور الحلول للمشاكل الغير قائمة في الوقت الحالي، حيث تسعى إلى تغذية المقدرات بهدف الطموح لتحقيق الأحلام العظيمة التي تنشدها المنظمة، وتحتاج القيادة الخادمة إلى رؤية لقيادة المنظمة بفاعلية لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

6. **البصيرة:** تعتبر البصيرة الخاصة التي تتيح للقيادة الخادمة كيفية الوعي من دروس التجارب الماضية، ومن وقائع الأحداث الراهنة، والنتائج المتوقعة في المستقبل لاتخاذ قرارات ما، حيث

إنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الماضي والحالي لمعرفة النتائج المحتملة لموقف معين، ويجب على القيادة الخادمة النظر إلى البصيرة إلى أنها من المهارات الضرورية والهامة، لأنها تساعد في تحديد الغاية المقصودة من دروس الماضي وفهم منطقي للحاضر ومن ثم اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة (غالي ودهلير، 2018).

7. **الشفاء:** يعرف على أنه "أن يصبح الشخص سليماً"، وتدرك القيادة الخادمة الرغبة الإنسانية في أن يجد الأفراد السلامة في ذاتهم، وأن يقوم الآخرون بدعمها، وبهذا يكون للقيادة الأخلاقية فرصة للمساعدة على إكمال النواقص عن العاملين في المنظمة (المعشر، 2014).

8. **القبول:** إن التعايش في بيئة العمل معناها أن يقوم الطرفان بقبول بعضهما البعض، حيث إن القبول لا يعني أن يقوم القائد بإلغاء القائد لذاته وهويته وثقافته، بل القدرة على التفاهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل.

9. **المبادرة:** تعد خاصية المبادرة من أهم المؤشرات التي تدل على القيادة الخادمة، حيث إن هذا النمط القيادي لا ينتظر الأشياء بأن تحدث بل يسهم ويساعد بكل قوة لحدوثها، وأنه جاهز للعمل، كما ويركز القائد الفعال أن العمل ليس مجرد تحقيق للأهداف، بل تصبح خدمة ومصالحة المرؤوسين الطريق الضروري لتسهيل الوصول إلى الأهداف (النشاش، 2013).

10. **الإشراف:** حيث ترى القيادة الخادمة دورها في الحفاظ على ثروة ومقدرات المنظمة ومواردها، واستخدام ذلك في السبل التي تنمي المجتمعات، كما ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن ذلك مبني على الإقناع والانفتاح واللذين يساهمان في السيطرة على مجريات الأمور.

11. **الالتزام بتنمية الأفراد:** حيث تتحمل القيادة الخادمة مسؤولية نمو كافة الأفراد العاملين في إطار المنظمة، بالإضافة إلى العمل على رعايتهم، وتبدو مؤشرات القيادة الخادمة منذ البداية من المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة، ويتمثل ذلك في استجابة القيادة الخادمة للأفراد في المؤسسة باحترام، وتسمح لهم التعبير بكل حرية عن الاهتمامات الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المؤسسة شخصياً ومهنياً، والاعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر مما يتم تقديمه من قبلهم من إسهامات للمنظمة كموظفين، بالإضافة إلى تنميتهم في الجوانب

الشخصية والمهنية.

12. **تنمية وتكوين المجتمع:** حيث تسعى القيادة الخادمة إلى تحديد الوسائل التي تسهم في تطوير المجتمع وبناءه، وذلك عبر خدمته المتكاملة لها في كافة الجوانب، والإسهام في الاستثمارات المالية في المجتمع، بالإضافة إلى الاهتمام بمقدراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وأن كل ما يلزم لإعادة بناء وتطوير المجتمعات هو وجود العدد الكافي من القادرة الخدم لرسم الطريق والخطط، والذين يملكون الكثير من الكفاءة في استثمار الطاقات البشرية والموارد والمصادر المالية.

13. **النمذجة:** تعد النمذجة من أحد مجالات القيادة الخادمة، ويتضمن ذلك تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات، وأن القيادة الخادمة تؤسس سلطة مناسبة من خلال التفاعل الظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع الأفعال الصادرة من القادة، كما وتعتبر النمذجة الوسيلة التي من خلال يتم إثبات معايير وتوقعات القادرة (سادلر، 2008).

#### أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة قام كل من ليدن (Liden) وواين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008 بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثون باعتماد سبعة أبعاد وهي (Liden, Wayne, Zhao, Henderson, 2008).

1. **المهارات المفاهيمية:** وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

2. **التمكين:** ويتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3. **مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:** وتتمثل في منح الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.
  4. **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديدًا مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.
  5. **التصرف بأخلاق:** وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.
  6. **المعالجة العاطفية:** وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.
  7. **الالتزام بتطوير المجتمع:** ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.
- مبادئ القيادة الخادمة:**
1. **خدمة الآخرين:** تبدأ القيادة الخادمة فور أن يتولى القائد منصب الخادم في تعاملاته مع الأتباع. فالقيادة الأصيلة لا تنشأ من ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الذاتية، وإنما من رغبة أساسية في مساعدة الآخرين، وفي هذا الصدد أشار جرينلي (Greenleaf, 1976) إلى أن هذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمة القائد، والدافع والغرض الرئيس للقائد الخادم يتمثل في حثه لأتباعه على الإبداع، وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح التنظيمي.
  2. **المنهج الشامل للعمل:** تفترض القيادة الخادمة أن العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل، هذه النظرية تتحدى المنظمات بأن تعيد النظر في العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، وتروج هذه النظرية لوجهة النظر القائلة بأنه ينبغي تشجيع الأفراد كي يكونوا أنفسهم ويعبروا عن ذواتهم في حياتهم المهنية والشخصية.
  3. **تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع:** وصف جرينليف (Greenleaf, 1970, p28) المجتمع الحديث بأنه مجتمع يمتاز بفقدان الإحساس بالجماعة أو كما قال عنه "المعرفة المفقودة في هذا الزمن". وتشكك نظرية القيادة الخادمة في مقدرة المنظمات على تقديم خدمات



إنسانية، وتؤكد بأن المجتمع وحده يمكنه القيام بهذه الوظيفة. ومن خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الأتباع فقط لأي منظمة من تحقيق أهدافها.

**4. المشاركة في سلطة صنع القرار:** لعل أفضل المظاهر التي تؤكد فعالية القيادة الخادمة هو غرسها في نفوس الآخرين، فمن خلال تعزيز المشاركة، وتمكين البيئات، وتشجيع مواهب الأتباع، يوجد القائد الخادم منظمة أكثر فاعلية، وقوى عاملة لا ينقصها الحافز، ومن ثم منظمة أكثر نجاحاً، وفي هذا الصدد يقول روسل (Russell, 2001, p80) "يتولى القادة تمكين الآخرين من العمل ليس عن طريق احتكار السلطة لديهم، وإنما بإعطائهم" وأحياناً ما يشار إلى الهيكل التنظيمي الناشئ عن القيادة الخادمة بتعبير "الهرم المقلوب" إذ يأتي الموظفون والعملاء والأطراف المعنية الأخرى على قمة الهرم، بينما يكون القادة في قاعدته. أما الأتباع النموذجيون وهم النتائج المتحقق من تفويض سلطة صنع القرارات فهم مثال آخر على الطبيعة المعكوسة للقيادة الخادمة. وتبتعد القيادة الخادمة عن الهرم التنظيمي التقليدي وتعزز الهياكل التنظيمية المرنة والمفوضة لذلك ينظر إليها على إنها نموذج جريء ومتقدم لقيادة العصر (معشر، 2014).

#### الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية، فقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بمعرفة مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة في الإدارة الجامعية بشكل خاص، والإدارة العامة بشكل عام، من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد يستفيد منها المهتمون بهذا المجال في تطوير مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية في المؤسسات التربوية والتعليمية، والكشف عن علاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية من أجل الارتقاء بمستوي القيادة الإدارية والتربوية بالجامعات، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى دراسة الغامدي (2014) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، والتسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والأشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس

الثانوية بمدينة الطائف وفقا لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والتخصص. استخدم المنهج الوصفي، حيث تم ترجمة استبانة Survey Leadership Servant (SLS) والتي تكونت من (31) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث بلغ عددهم (1821) معلماً، واختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (400) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القائد الخادم كانت عالية وقد كانت على ترتيبها (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) بدرجة عالية، بينما ظهرت في الواقعية، والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة، و قد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقدير سمات القائد الخادم تعزى لمتغيري التخصص والخبرة باستثناء سمة التسامح مع الآخرين لصالح معلمي الأديبي ولصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما لم تظهر فروق تعزى للمؤهل العلمي والدورات التدريبية باستثناء سمة التمكين والشجاعة، فقد كانت الدرجة الكلية للحاصلين على خمس دورات فأكثر.

فضلاً عن ذلك هدفت دراسة الحوري (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة " تطوير " للقيادة الخادمة"، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة "تطوير" بمدينة تبوك، ومن ثم الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة ومستوى التزام المعلمات التنظيمي، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة العينة حول ممارسة القائدات لأبعاد القيادة الخادمة تعزى إلى متغيري (التخصص، سنوات الخبرة)، وكذلك الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول مستوى التزام المعلمات التنظيمي تعزى إلى متغيري (التخصص، سنوات الخبرة)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة أداة رئيسةً لجمع بيانات الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (105) معلمة من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة (تطوير) لأبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة المتوسطة

(تطوير) بمدينة تبوك جاء بدرجة كبيرة أيضاً. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة (تطوير) للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات وفقاً للمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة).

وسعت دراسة علي والقرني (2017) 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 أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت 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 إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة لصالح الذكور، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص في واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن محور القيادة الخادمة وفي محور الالتزام التنظيمي لصالح تخصص العلوم الإنسانية ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي لصالح درجة أستاذ وأستاذ مشارك، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

بينما هدفت دراسة غالي (2018) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) عامل في الجامعات الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة (65.7%)، وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%)، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة).

وفي السياق ذاته هدفت دراسة **الديرية وسلامة (2018)** إلى الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان، بلغ عددهم (300) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة. واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج فيما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، بينما كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، وتوجد فروق وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، فضلاً عن ذلك توجد فروق لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرت النتائج أن درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة أيضاً، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس، والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

في حين هدفت دراسة **عبد الفتاح وأبو سيف (2018)** إلى معرفة واقع قيادة الخدمة في مدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وما درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى معلمي مدرّس إهناسيا التعليمية من وجهة نظرهم، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمثيل الهوية التنظيمية لدى المعلمين تعزّي لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، وهل توجد علاقة بين مستوي القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد الهوية التنظيمية بالقيادة الخادمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس مركز إهناسيا والبالغ عددهم (6425) معلماً، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بلغت (399) معلماً. استخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس القيادة الخادمة، والثانية لقياس الهوية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مدارس إدارة إهناسيا التعليمية كان مرتفعاً، وكانت درجة تمثيل الهوية التنظيمية لدى معلمي مدرّس إهناسيا التعليمية مرتفعاً أيضاً. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمثيل الهوية التنظيمية لدى المعلمين تعزّي لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، بينما وجدت علاقة بين مستوي القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة **الشمري (2019)** إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولقياس درجة الممارسة استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عدد (131) من أصل (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يؤكّدون على أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية، حيث جاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، وكان في المرتبة الأولى بُعد المهارات المفاهيمية، وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين، وفي المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين. وبشكل عام جاءت جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الاستبانة بدرجة عالية ومتوسطة، فضلاً عن ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً

لمتغير النوع عند مستوى دلالة (0.01) لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة (0.01).

### مناقشة الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال عرض ومراجعة الدراسات السابقة أنها اهتمت بدراسة موضوع القيادة الخادمة ومستوى ممارستها لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، وأستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات تلك الدراسات التي تم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الاستنتاجي، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إعداد الاستبيان وتحديد متغيرات الدراسة، وتبني المنهجية المناسبة لتحليل البيانات وتفسيرها في الدراسة الحالية. وفي الصورة العامة تم الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة في فهم موضوع الدراسة وصياغته وتحديد أبعاده، حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات أن القيادة الخادمة تعد متغيراً على درجة عالية من التعقيد لارتباطه بجملة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية للعاملين، لذلك فإنه يتغير بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل وبتغير الأوضاع المختلفة في البيئة المحلية الأوسع لعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعات والعاملين الآخرين في القطاع التربوي. أوضحت الدراسة الحالية من خلال عرض الدراسات السابقة المدخل المناسبة لفهم موضوع القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، وخلفيته النظرية في ضوء نتائج الدراسات السابقة والتي تم عرضها سابقاً. فضلاً عن ذلك تم بيان وفهم مدى أهمية تطبيق القيادة الخادمة أو عدم تطبيقها في الإدارة الجامعية كافة، بهدف تطوير أداة لجمع بيانات الدراسة تشمل المحاور النظرية المستقاة من بيئات العمل التربوية العربية والمحلية.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب الأساليب التي يمكن استخدامها مع مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لوصف مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة، وتحديد وتفسير العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركة

أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي خلال العام الجامعي 2020-2021، والبالغ عددهم (213) عضواً، موزعين على جميع الأقسام العلمية بالكلية، وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة عن مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حجمها (50) عضو هيئة تدريس، بواقع (17) عضو، و(33) عضوة، ويشكل هذا العدد ما نسبته (23%) من مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (50) استمارة.

### خصائص عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال متغيرات الدراسة؛ والمتمثلة في (النوع، والتخصص، وسنوات الخبرة)، وذلك كما موضح في جدول التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة  
(النوع، والتخصص، وسنوات الخبرة)

النسبة	العدد	المتغيرات	
34%	17	ذكر	النوع
66%	33	أنثى	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
82%	41	علوم إنسانية	التخصص
18%	9	علوم تطبيقية	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	
10%	5	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
28%	14	من 5 إلى 10 سنوات	
62%	31	أكثر من 10 سنوات	
<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>	

يبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وأولها **النوع**، حيث أتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث وبنسبة (33%)، أما بالنسبة لمتغير **التخصص** فكانت أكثر أفراد العينة من العلوم الإنسانية حيث بلغت النسبة (41%)، كما يتضح فيما يتعلق بمتغير **سنوات الخبرة** أن أغلب أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) وذلك بنسبة (62%).

#### أداة الدراسة:

تركزت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، والمشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي، لذلك تكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت فقراتها على الأجزاء الآتية: حيث تناول **الجزء الأول** البيانات الشخصية: ويتضمن هذا الجزء بيانات عن متغيرات (النوع، والتخصص، وسنوات الخبرة)، بينما تناول **الجزء الثاني** أداة قياس القيادة الخادمة وذلك بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة طورت أداة لقياس القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، وتكونت من (27) فقرة، حيث كانت عدد فقرات المجال الأول (تقدير الآخرين) (9) فقرات، في حين بلغ عدد فقرات المجال الثاني (تنمية الأفراد) (7) فقرات، والمجال الثالث (التمكين) تكون من (11) فقرة، في حين تناول **الجزء الثالث** أداة قياس المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن ذلك تم الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بالدراسة ومراجعتها ثم طُورت أداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، وتكونت من (17) فقرة، ووضعت أمام فقرات الاستبانة بدائل الإجابة التالية: موافق بشدة، موافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة.

#### صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، وأنها تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، استخدمت طريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات العلوم الإنسانية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن فقراتها، وبناءً على ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات المناسبة. وللتحقق من ثباتها استخدمت معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة



معامل ثبات أداة الدراسة (84%)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 = \alpha$ .

### الوسائل الإحصائية:

تنوعت الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات حسب أهداف الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، والاختبار التائي (T.test)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ.

### نتائج الدراسة

#### أولاً: عرض نتائج الدراسة:

يمكن عرض نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة قياس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة والمتوسط الفرضي لهذه المجالات، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والمتوسطات النظرية لمجالات أداة القياس والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات.

مستوي الدلالة	القيمة التائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	مجالات القيادة الخادمة
0.00	*5.99	49	6.74	27	32.72	تقدير الآخرين
0.00	*6.52	49	6.20	18	23.72	تنمية الأفراد
0.00	*6.93	49	9.37	30	39.18	التمكين
0.00	*5.32	49	32.18	132	156	المستوى العام للقيادة الخادمة

\* قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 .

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على أداة قياس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة قد بلغ (156) بانحراف معياري قدره (32.18) بينما بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (132) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت (5.32) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . ويعني ذلك أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصورته الكلية قد جاء بدرجة ممارسة عالية جداً.

أما عن مجالات القيادة الخادمة فقد تحصل مجال تقدير الآخرين على متوسط حسابي بلغ (32.72) بانحراف معياري قدره (6.74) بينما بلغ المتوسط النظري (27) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (5.99) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 . ويتبين من خلال ذلك أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة جاء بدرجة عالية بتقدير الآخرين. بينما تحصل مجال تنمية الأفراد على متوسط حسابي بلغ (23.72) بانحراف معياري قدره (6.20) بينما بلغ المتوسط الفرضي (18) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (6.52) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 . ويتبين من خلال ذلك أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة جاء بدرجة عالية بتنمية قدرات الآخرين.

فضلاً عن ذلك تحصل مجال التمكين على متوسط حسابي بلغ (39.18) بانحراف معياري قدره (9.37) بينما بلغ المتوسط الفرضي (30) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (6.93) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 . ويتبين من خلال ذلك أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة جاء بدرجة عالية بتمكين الآخرين.

يؤكد ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي يمارسون القيادة الخادمة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وأدائهم لأعمالهم الروتينية بأقسامهم، ويهتمون بشكل

كبير بتحقيق أهداف العمل عن طريق وضع أطر ومعايير محددة له، وبتحديد طرق لإنجازه بشكل جماعي، فضلاً عن ذلك يقومون بتفويض الصلاحيات ويشركون أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية والعلمية التي تتعلق ببيئة العمل، وذلك للإيمان بأهمية توفير جو من الثقة والمحبة والصدافة معهم. ويعد هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي ناجحاً لأنه يوفر مناخاً إيجابياً وبيئة سليمة للعمل تسودها روح الفريق بين أعضاء القسم، ويحقق روح المشاركة والاهتمام بمصالح الآخرين والمؤسسة التعليمية، والتطوير المستمر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2017)، وعلي والقربي (2017)، وتختلف مع دراسة غالي (2018) حيث كانت درجة ممارسة للقيادة الخادمة متوسطة.

**السؤال الثاني:** ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري والمتوسط الفرضي، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة والمتوسط

النظري والقيمة التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين.

مستوي الدلالة	القيمة التائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة
0.00	*5.39	49	12.60	51	60.60	50

\* قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على أداة قياس مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري قد بلغ (60.60) بانحراف معياري قدره (12.60) بينما بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (51)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت (5.39) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . ويعني ذلك أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار بصورته الكلية قد جاء بدرجة مشاركة عالية جداً.

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة أعضاء هيئة

التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة)؟

• **متغير النوع:**

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في مستوى ممارسة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع استخدم الاختبار التائي (t. test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

متغير النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة
ذكور	17	161.06	33.89	48	*0.760	.678
إناث	33	153.73	31.51	48		

\* قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (161.06)، بانحراف معياري قدره (33.89)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (153.73)، بانحراف معياري قدره (31.51)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.760)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

وتظهر هذه النتيجة أن اختلاف النوع لأعضاء هيئة التدريس لم يسهم في وجود تباين في مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي يخضعون لنفس الظروف البيئية والتنظيمية، ويشتركون في نفس الدور التربوي سواءً من خلال المحاضرات اليومية أو من خلال المهام والأعمال الإدارية التي يكلفون بها، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة وتختلف مع دراسة على والقربي (2017) حيث كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور.

● متغير التخصص:

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري والتي يمكن أن تعزى لمتغير التخصص، استُخدم الاختبار التائي (t – test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة

وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة
علوم إنسانية	41	156.5	28.02	48	*0.136	.052
علوم تطبيقية	9	154.89	49.16			

\* قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (5) أن القيمة التائية قد بلغت (0.136) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وتظهر هذه النتيجة شعور عينة الدراسة بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية بغض النظر عن تخصصاتهم المهنية والفروق الإحصائية ليست ذات دلالة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في تخصص العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، وقد يعزى ذلك إلى وجود الفرص العادلة والمتكافئة في التقدم والنمو المهني، وشيوع المناخ الجامعي الداعم للمشاركة، ومبادئ الزمالة المهنية والتي تعزز العلاقات البيئية، وإلى عدالة الإجراءات والتعاملات السائدة بكلية الآداب جامعة بنغازي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2014)، ودراسة الحربي (2017).

● متغير الخبرة:

لتحقيق هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	القيمة الفائية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6270.98	3135.49	2	*3.31	.045
داخل المجموعات	44481.59	946.41	48		

		50	50752.58	المجموع
--	--	----	----------	---------

\*قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال النتيجة السابقة بأنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات بكلية الآداب جامعة بنغازي ومتغير الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد علاقة بين أعضاء هيئة التدريس حسب خبرتهم المهنية وإدراكهم لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات بكلية الآداب جامعة بنغازي، وقد يكون السبب راجعاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بنفس الامتيازات التي يتمتع بها غيرهم (راتباً، وترقية وظيفية، وراتب تقاعدي) مما يشعره بالاطمئنان على مستقبله، وقد يكون السبب أن العمل الذي يقوم به عضو هيئة التدريس يتلاءم مع خبراته وطموحاته الشخصية وأن بيئة العمل الجامعي الذي يعملون بها هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم، واستعداداتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم، وتتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بحكم أنهم متساويين في الحقوق والواجبات، لذلك فأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة القصيرة لا يختلفون عن أراء أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة، وقد يكون السبب أنهم يتلقون المعاملة الوظيفية نفسها والاهتمام والتقدير الشخصي والمادي بدرجة متساوية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الحربي (2017).

**السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخدم معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح

بالتداول (7).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة

وقيمة معامل ارتباط بيرسون.

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
50	156	32.18	*0.784	0.00

\* قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال النتيجة السابقة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أفراد عينة الدراسة في ممارستهم للقيادة الخادمة بكلية الآداب جامعة بنغازي ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار. ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد اختلافات في استجابات المبحوثين حول أهمية ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على مستوى مشاركتهم في اتخاذ قرارات إدارية صائبة ومدروسة بشكل علمي وجماعي، يحظر بثقة ورضا جميع العاملين بالقسم العلمي بالجامعة، ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة ذات العلاقة وحسب علم (الباحثين) فلا توجد دراسة ربطت بين متغيري الدراسة (القيادة الخادمة، واتخاذ القرار) وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

**ثانياً: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:** يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة ممارسة عالية جداً.
2. أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري قد جاء بدرجة مشاركة عالية جداً.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، التخصص، والخبرة).
4. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

**التوصيات:**

1. عقد دورات تدريبية من قبل وزارة التعليم العام تتعلق بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وأهميتها وكيفية ممارستها في المؤسسات التربوية والتعليمية.
2. زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس للتوجه نحو هذا النوع من القيادة لما له من آثار واضحة على مستوى الأداء.

3. تشجيع القيادات الإدارية والأكاديمية على إجراء دورات؛ لرفع كفاءتهم بتطبيق مبادئ القيادة الخادمة.

### المصادر والمراجع:

- إبراهيم، منى عمر عقل (2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو الغنم، علا عادل شريف (2019) القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، زياد شطفي (2007) القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)
- أبو عيدة، كفالة يوسف (2005) الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحربي، سمها أحمد سالم (2017) القيادة الخادمة لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة تطوير بمدينة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الدرويش، دلال عبد المحسن ياسين (2012) مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الديرية، لانا فوزي فهد، سلامة كايد محمد أحمد (2018) درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية (22).



- الشمري، عذبي تركي بن يراض (2019) واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، جامعة حفر الباطن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المملكة العربية السعودية، المجلد 3.
- العبيدي، أحمد يوسف (2015) أثر شدة الموقف الأخلاقي على عملية صنع القرار الأخلاقي دراسة ميدانية لطلبة المحاسبة في بعض الدول العربية ودول غرب أوروبا، *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، 2 .
- الغامدي، بندر علي محمد ال زيدان (2014) درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري. المعشر، فاتن سعيد سالم (2014) القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النشاش، فاطمة محمود، والكيلاني، أنمار مصطفى. (2012) تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، *مجلة دراسات: العلوم التربوية*، 2.
- اليعقوبية، سوسن؛ العاني، وجيهة؛ الغبوصي، سالم (2015) درجة ممارسة القيادة المدرسية. - جلاب، إحسان دهش (2011) *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حاردان، أحمد فرج علي (2000) تصورات المعلمين لنمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- سادلر، فيليب (2008) *القيادة*، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود علي (2018) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، 24 .
- 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*، م 6، العدد 11.

- غالي، محمد أحمد (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غالي، محمد أحمد، ودهليز، خالد عبد (2018) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (3).
- كعكي، سهام بنت محمد صالح (2018) الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة الأميرة نورا بنت عبد الرحمن نموذجاً، *مجلة كلية التربية بالزقازيق، دراسات نفسية وتربوية، مصر*، ع 99 .
- لخصر، مرغاد، وحدة، ريس (2006) *الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال*، ط1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2011) *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*، دار الصفاء عمان، الأردن.

- Girard, S. H. (2000) **Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Super Intendants**, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, USA.
- Greenleaf, R. K. (2015) **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**. United States: Crown Publishing Group.
- Liden, R.C. Wayne, S.J. Zhao, H, & Henderson, D. (2008) **“Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”**. *The Leadership Quarterly*, 19 (1), 161-177.
- Lubin, K. A. (2001) **Visionary Leader Behavior and their congruency with servant leadership characteristics**. Dissertation Abstracts Online retrieved 2015. DAI-A62 (08).
- Tenbrunsel, A. E., & Smith - Crowe, K. (2008) Ethical decision. Making: Where we have been and where we are going. *The Academy of Management Annals*, 1 (2).