



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة

**The Degree of Practicing Servant Leadership by Administrative  
Leaders at Al al-Bayt University**

إعداد

فيحاء محمد الدخيل المشاقبه

بإشراف الدكتور

محمد عبود الحراحشه

الفصل الدراسي الثاني

نيسان / ٢٠١٥

**قرار لجنة المناقشة**

**درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة**

**إعداد**

**فيحاء محمد الدخيل المشاقبه**

**إشراف الدكتور**

**محمد عبود الحراحشه**

**أعضاء لجنة المناقشة:**

الاسم	التوقيع
د. محمد عبود الحراحشه	مشرفاً ورئيساً .....
أ.د. تيسير محمد الخوالدة	عضواً .....
د. محمود حامد المقدادي	عضواً .....
أ.د. صالح ناصر عليمات	عضواً خارجياً .....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت.  
نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 23 / 4 / 2015 .

**الفصل الدراسي الثاني 2014/2015**

## التفويض

أنا الطالبة/ فيحاء محمد الدخيل المشاقبه ، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2015/ 4 /23 م

## إقرار وإلتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: فيحاء محمد الدخيل المشاقبه

تخصص إدارة تربوية

كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة التربوية والأصول

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:  
"درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة"

توقيع الطالب: .....

التاريخ: 23 / 4 / 2015م

## الإهداء

- إلى روح أبي الطاهرة الذي أحمل أسمه بكل فخر.
- إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمني الغالية أطل الله بعمرها .
- إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله زوجي الحبيب .
- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي) .
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

## الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على ما وفقني إليه من إتمام هذه الرسالة ، والصلاة والسلام على معلم الأمة سيدنا محمد " عليه أفضل الصلاة والسلام".

ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل محمد عبود الحراحشه الذي كان نعم المشرف وخير معلم، ولا أجد من الكلمات ما أعبر به عن شكري وإمتناني إلا أن أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء على صدق العطاء ، وإخلاص الإشراف والتوجيه والمتابعة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد عبود الحراحشه (مشفراً ورئيساً) والدكتور تيسير محمد الخوالدة، والدكتور محمود حامد المقدادي، والدكتور صالح ناصر عليمات؛ اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملوا عناء قراءتها، وتقويمها، وإبداء ملحوظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الرسالة.

## قائمة المحتويات

ج.....	التفويض
ه.....	الإهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
١.....	المقدمة :
٤.....	مشكلة الدراسة :
٤.....	أسئلة الدراسة :
٤.....	أهداف الدراسة :
٥.....	أهمية الدراسة :
٥.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :
٥.....	حدود الدراسة :
٦.....	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
٦.....	أولاً : الأدب النظري :
٧.....	مفهوم القيادة :
٨.....	القيادة التربوية :
٩.....	أهمية القيادة الجامعية :
١٢.....	نظرية القائد الخادم :
١٤.....	مكونات القيادة الخادمة :
١٥.....	مستويات القيادة الخادمة :
١٦.....	خصائص القائد الخادم :
٢٠.....	أخلاقيات القائد الخادم :

٢١.....	الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة :
٢١.....	صفات القائد الخادم :
٢٢.....	صور القيادة الخادمة:
٢٢.....	الأنشطة التي يقوم بها القائد الخادم :
٢٣.....	مميزات القيادة الخادمة :
٢٣.....	ثانياً : الدراسات السابقة .....
٢٣.....	أولاً : الدراسات العربية :
٢٥.....	ثانياً : الدراسات الأجنبية :
٢٧.....	التعقيب على الدراسات السابقة .....
٢٨.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات .....
٢٨.....	منهجية الدراسة :
٢٨.....	مجتمع الدراسة:
٢٨.....	عينة الدراسة:
٢٩.....	أداة الدراسة :
٢٩.....	صدق أداة الدراسة :
٣٠.....	ثبات أداة الدراسة :
٣١.....	المعالجة الإحصائية :
٣١.....	إجراءات الدراسة :
٣٢.....	متغيرات الدراسة:
٣٣.....	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة .....
٣٣.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: .....
٣٨.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: .....
٤٤.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات .....
٤٤.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....
٤٥.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
٤٧.....	التوصيات: .....



٤٨.....	المصادر والمراجع
٤٨.....	المراجع العربية :
٥١.....	المراجع الأجنبية :
٥٢.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة .	٥٣
2	قيم معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا .	٥٥
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم مرتبة تنازلياً.	٥٨
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً	٥٩
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً	٦٠
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة مرتبة تنازلياً	٦١
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازلياً	٦٢
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم حسب: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.	٦٣
9	تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة على مجالات درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم.	٦٤
10	المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لأثر المسمى الوظيفي على مجالات (التمكين والتواصل والكلي).	٦٥
11	المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لأثر سنوات الخدمة على مجالات (التمكين والثقة والكلي).	٦٦

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية	80
2	قائمة أسماء المحكمين	84
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية	85
4	كتاب تسهيل المهمة	88

## درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة

الطالبة:

فيحاء محمد المشاقبه

إشراف:

الدكتور محمد عبود الحراحشه

جامعة آل البيت، ٢٠١٤/٢٠١٥

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على إستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وتكونت عينة الدراسة من (347) موظفاً تمّ إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (الرؤية، والتمكين، والثقة، والتواصل)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيهام متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (التواصل، والرؤية، والثقة، والتمكين) وجميعها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي الرؤية والتمكين والكلّي، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في مجالي التمكن والتواصل، والكلّي وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة في مجالي التمكن والثقة والكلّي وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة القصيرة (أقل من ٥ سنوات).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها تنظيم دورات تدريبية حول القيادة الخادمة للقيادات الإدارية في جامعة آل البيت.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القيادات الإدارية، جامعة آل البيت.

# **The Degree of Practicing Servant Leadership by Administrative Leaders at Al al-Bayt University**

by

Fayha'a Mohammad Al-Mashagbeh

Supervisor

Dr. Mohammad Aboud Al- Harahsheh

Al-albayt University, 2014/2015

## **Abstract**

This study aims to identify the degree of practicing servant leadership by administrative leaders at Al al-Bayt University, as well as the impact of (gender , qualification, job title, years of service) variables. The sample of the study consisted of (347) employees who were chosen by using the stratified random sampling technique from the administrative staff at al-Bayt University in the academic year 2014/2015. A questionnaire consisted of (37) items distributed on four dimensions: (vision, empowerment, confidence, and communication) was used as the tool of the study after its validity and reliability had been confirmed.

The study reached the following results: the degree of practicing servant leadership by administrative leaders at Al al-Bayt University from the employees' point of view was moderate. It has been revealed that communication came at the highest level followed by vision, and confidence, then in the lowest order was empowerment. The study also revealed that there were no statistically significant differences in the degree of practicing servant leadership by administrative leaders at Al al-Bayt University due to academic qualification variable, while there were statistically significant differences due to sex variable in vision and empowerment dimensions, and on the scale as a whole, and these were in favor of females.

Also, the study revealed that there were statistically significant differences in the degree of practicing servant leadership by administrative leaders at Al al-Bayt University due to job title variable in communication and empowerment dimensions, and on the scale as a whole, and these were in favor of administrative employee, and due to years of service variable in confidence and empowerment dimensions, and on the scale as a whole, and these were in favor of those of less than five years of service.

In the light of results of study, the researcher recommends a set of recommendations, including: organizing training courses on servant leadership and administrative leadership at Al al-Bayt University.

**Keywords:** Servant Leadership, Administrative Leadership, Al al-Bayt University.

## الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة :

تعد الجامعة نظاماً اجتماعياً وإدارياً، ومحوراً رئيساً في النظم التعليمية، وتتكون الجامعة من مجموعة من الأجهزة الفرعية، تقوم بأدوار محددة لها وتتفق مع بعضها رسمياً وفق هيكل تنظيمي، وتسعى جميعها باتساق وتكامل نحو تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فهي مصنع للأجيال الحديثة ورأس مال الإبداع.

وتعمل على إعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف المجالات والمهن، و تساهم في إثراء المعرفة وتقدمها، وتقديم الإستشارات والخدمات الفنية، التي تهتم المجتمع ( شلول، 1999 ).

وجامعة آل البيت جامعة حكومية ذات طبيعة عربية إسلامية ، وركزتها الأساسية هي حرية الفكر والتعبير. وقد صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس جامعة آل البيت في الثامن عشر من صفر سنة (1413) هجرية من آب سنة (1992) ميلادية، لتكون منارة يهتدى بها، ولتملأ الفراغ في طبيعة التعليم الجامعي العربي والإسلامي. ولتعمل على بناء الشخصية الإسلامية المتكاملة المستوعبة لروح العصر وطبيعة العلاقة بين العلم والعقل من جهة، والإيمان والعقيدة والقيم من جهة ثانية. وفي الحادي والعشرين من جمادى الآخرة سنة (1413 هـ) ، الموافق السادس عشر من كانون الأول سنة (1992) م، صدرت الإرادة الملكية السامية بتشكيل اللجنة الملكية الخاصة بجامعة آل البيت برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال، وعضوية سبعة عشر عالماً ومفكراً من الأردن والعالم العربي والإسلامي لتعمل على تحقيق الرغبة الملكية السامية، فقد باشرت الجامعة بالتدريس اعتباراً من مطلع العام الجامعي 1994/1995

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، ومرتبطة به وبتراثه ومشاركاته في المجتمع، وتنمو مواهبه وشخصيته من ضمن الجماعة التي ينتمي إليها. وأصبحت ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فلا يوجد مجتمع أو منظمة بدون قائد. وتقوم القيادة بدور رئيسي في حياة الأفراد لما تتعرض له المجتمعات من متغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية، إما إلى فناء وإندثار، وإما إلى بقاء وتقدم، فهي عملية تأثير في أفعال وأفكار الآخرين، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف. وتعد وظيفة بالغة الأهمية تقوم على الابتكار والتميز، والقدرة على إتخاذ القرارات الجريئة والشجاعة، وتلتزم بالنظم، وتلزم المجموعة العمل بموجبها (النشاش، 2013).

نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فوظيفة القيادة الأساسية هي العمل مع الجماعة ولصالحها، في أي عملية تسعى فيها الجماعة لتحقيق أهدافها. وقد تكون القيادة لمجموعة من الأفراد أو لفرد واحد، والشخص الذي يقوم بدور القائد هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجتها والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها، فهو يتفهم المهمة بعمق، ويوزع الاختصاصات على أفرادها ويعمل على رفع روحهم المعنوية وتأمين ومستقبلهم (البدر، 2001).

ويتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين بهدف توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، وإن الدور الرئيسي للقيادات العليا في أي منظمة هو لعب دور هام في التحسين المتواصل لكامل عملية أداء الوظائف الخدمية (أبو النصر، 2012).

ففي كل مجتمع يوجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر وتوجيهات، والقيادة في حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وهي تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين (ثابت، 2008).

والقيادة في أي منظمة من المنظمات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والإستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمنظمة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها (العدلوني، 2002).

وتستمد صفة القيادة من الجماعة، إذا كانت الجماعة تربوية فالقيادة تربوية، والقيادة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات، وإنما تعتمد على قدرتها بجعل مصلحة الجماعة لا تتعارض مع الصالح العام، فهي تتولى مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية من خلال قيام العاملين بواجباتهم، والقائد التربوي لا يمكن أن يؤدي الواجبات دون وجود الجماعة وتضافر جهودها (الهزامة، 2004).

وعلى القائد التربوي العمل على تحسين الأداء بحيث يقوم بجمع البيانات وتحليلها وبعد ذلك يتخذ الإجراء في وضع الأهداف وتحديد الأولويات ويساعد في سد الفجوة بين الحاضر والمتوقع من خلال العمل على تحقيق الأهداف من خلال تنمية قدرات العاملين، ويظهر أداء القائد التربوي المتميز من خلال مشاركة العاملين لتوقعاته وتقديم المعلومات التي تساعد في تقدم المنظمة التربوية والإستفادة من الخبرات ممن حوله والإشادة بإنجازاته (الغزو، 2010).

والقادة يبحثون باستمرار عن فرص لرعاية مرؤوسيههم، وأن يكونوا حريصين على التمييز بين الرعاية والتدليل، والتدليل يعني إشباع الرغبات وإطلاق عنانها أما الرعاية تعني تحديد الحاجات وتلبيتها. والإعتراف بعمل المرؤوسين وليس أن ينسب القائد لنفسه ذلك هو القائد الناجح فهو يبحث دائماً عن طريق لخدمة ومساعدة الآخرين (مورجان، 2009).

والقائد الإداري معين من قبل المنظمة ويستمد سلطته من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها ويقيم أعمالها، وفي ذلك الوقت تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية له، لتزويده ببعض المهارات الخاصة التي تتوافر في القيادة، ومن ثم يمكن للمرؤوسين وبعد فترة وحسب مهارة المدير أن يطلقوا عليه صفة القائد، عن طريق إرضائهم لتوجيهاته، وقبول رئاسته عن طيب خاطر، وبذلك يجمع صفات الرئيس والقائد فيما يتعارف عليه في لغة الإدارة بالقائد الإداري (قنديل، 2010).

وتعد القيادة الجامعية هي محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دوراً فاعلاً في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية تجاه تحقيق الأهداف (العبادي والطائي والأسدي، 2008).

والقيادات الإدارية الجامعية الرشيدة هي عماد إستقرار الجامعة ونهضتها، فإذا ضعفت ضعف البنيان الجامعي، وإذا قويت إتسمت بالحكمة وحسن التصرف، وإستطاعت النهوض بالجامعة (شلول، 1999).

ففي عام (1977) ظهرت نظرية القيادة الخادمة التي تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين ، وأن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالمرؤوسين ، ويعمل على بناء علاقة قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (إبراهيم، 2013).

تعد القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الخادمة، وأن العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة الكاملة لذلك. حيث أن القيادة تدعم المرؤوسين، لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة المرؤوسين والمنظمة، والقادة الذين يقومون بتشجيع المرؤوسين، ويهتمون بتوحيد إهتماماتهم مع المرؤوسين هم أكثر قدرة على الوصول إلى نجاحات أكبر وأكثر استمرارية، وإنتاجية وخدمات أفضل (السكرانة ، 2010).

والقيادة الخادمة هي مدخل للقيادة التي فيها المهمة الرئيسية للقائد مساعدة المرؤوسين وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم. فالقيادة مطلوب منها أن تخدم أولاً ومن ثم تستطيع أن تقود بسلاسة وسهولة ويعبر عنها المرؤوسين برغبتهم القوية في خدمة المجتمع (نجم، 2011).

وتعد القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقاً لما قاله وارن وبيرت (Warne & Pert): " فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة " (العبد السلام، 2009: 3).

وتسعى القيادة الخادمة إلى خدمة المجتمع، وأن يتحول دورها من الإستغلال إلى الخدمة، وتذوب الحدود التي تفصل بين القيادة والمرؤوسين عن بعضهم البعض، والحواجز التي تفصل بينهم وبين المجتمع (نجم، 2011).

ستظل القيادة الخادمة تمثل رؤية مثيرة في القيادة، فما دام المطلوب هو الحصول على أقصى ما لدى المرؤوسين من قدرات ومعارف وخبرات، فإن هذا يتطلب أن تحصل عليه القيادة برغبة المرؤوسين وسعيهم لخدمة الآخرين لأنهم يحصلون على ما يريدون من خدمة القيادة لهم. والواقع أن القيادة الخادمة لدى روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) لم تكن مجرد مبادلة بسيطة بين خدمة القيادة ( القيادة تخدم العاملين في إحترامهم والإستجابة لحاجاتهم ) وخدمة المرؤوسين (المرؤوسين يخدمون القيادة بالأداء العالي)، وإنما هي رؤية عميقة تقوم على خدمة الآخرين والإستجابة لحاجاتهم في إطار عميق من طبيعة القائد الذي يميل لأن يكون خادماً أولاً (نجم ، 2011: 346).

ولكي تكون قائداً خادماً وممن يأخذون المسؤولية على عاتقهم وتوفير الدعم والرعاية للمرؤوسين، فالقائد الناجح لا يحصر نفسه في الإهتمام بالأمور المهنية فقط ويهتم بالأمور الشخصية ويبحث عن جذور المشكلات ويسعى إلى مساعدة مرؤوسيه (مورجان، 2009).



فليست مهمة القائد أن يؤمر فيطاع، ولكن مهمته الحقيقية أن يخدم من حوله. وعلى هذا يبني مفهوم القائد الخادم، فهي أمر صعب لأن القائد الخادم يجب أن يؤثر الآخرين على نفسه وأن لا يكون أنانياً، فهو فرد من الأفراد لديه مرؤوسين يساعدهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وبنائهم ليصبحوا أكثر إفادة ورضا (نيوشل ، 2008 ) .

يعطي القائد الخادم إهتماماً أقل للتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات التابعين ودعم أفكارهم. وتحطيم البيروقراطية والحوجز، فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس. فالقائد ينهمك في خدمة أتباعه ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقاً للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم، فقال صلى الله عليه وسلم : " سيد القوم خادهم " (السويدان و باسراحيل ، 2004).

القائد الخادم يوسع آفاق تابعية. فالقائد الخادم يبدأ حيث يكون الناس، ولكنه لا يتوقف عند هذا الحد، بل يساعد الآخرين على رؤية الإمكانيات الموجودة. وقد يكون ذلك على الصعيد. فالقائد الخادم يساعد الناس على القيام بأمور لم يعرفوا أنه بوسعهم القيام بها. وهو يجلس مع الجماعات المكونة لوضع غايات ممكنة ومثيرة للتحدي في آنٍ معاً ( Nagy, 2014).

#### مشكلة الدراسة :

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض المتمثل بالقدرة التأثيرية على العاملين في المنظمة، ولما للقيادة الخادمة من أثر بالغ الأهمية في تنمية سلوكيات العاملين في المنظمة إلا أن الحاجة إليها في المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص ذو أهمية بالغة.

إلا أنه ومن خلال ملاحظة الباحثة للعاملين في جامعة آل البيت من القيادات الإدارية وجدت بأن هناك إشكالية تتمثل بدرجة ممارسة السلوكيات الخدمية، وأنه إذا لم يتم استخدام السلوكيات الخدمية بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تراجع مستوى أداء الجامعة بشكل قد يؤثر على مخرجات ووظائف الجامعة. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين معهم.

#### أسئلة الدراسة :

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين معهم؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي ؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين معهم وأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وهو القيادة الخادمة. يؤمل أن يفاد من نتائج هذه الدراسة العاملون في الجامعة بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص. يؤمل أن يفاد من نتائج هذه الدراسة العاملون الباحثون والمهتمون في مجال القيادة. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

أوردت الباحثة في دراستها بعض المفاهيم والمصطلحات التي ترى من الضرورة تعريفها وهي: القيادة الإدارية : " مدى قدرة المدير على إستخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة، التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم، وفي ضوء مقتضيات الوقت ومتطلباته " (قنديل، 201: 19).

وتعرف إجرائياً: بالأفراد المؤهلين للقيام بالعمل الإداري، ولديهم القدرة على الإشراف على موظفيهم وإرشادهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف الجامعة والمتمثلة بالمسميات الإدارية الآتية: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم .

القيادة الخادمة : " تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد يجب أن تخدمهم لكي يكونوا أكثر إستعداداً ليقوموا بخدمة الآخرين. وأن الأفراد الذين يجب تشجيعهم وتحفيزهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من فئط الأفراد الذين لديهم الإستعداد للخدمة " (نجم، 2011 : 343).

وتعرف إجرائياً: بالدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة والمحددة في المجالات الآتية ( الرؤية والثقة والتمكين والتواصل).

جامعة آل البيت : هي جامعة أردنية رسمية تقع في مدينة المفرق على بعد تسعة وستين كيلو متراً من العاصمة عمان، في محافظة المفرق في شرقي الأردن. تم بناءها عام (1994) بناءً على توجيهات ملكية لتكون جامعة عالمية. <http://ar.wikipedia.org>

## حدود الدراسة :

تحدد إمكانية نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية :

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة القيادة الخادمة .

الحدود البشرية : إقتصرت الدراسة على عينه من العاملين والقيادات الإدارية في جامعة آل البيت.

الحدود الزمنية: إقتصرت تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي (2015/2014).

الحدود المكانية : إقتصرت الدراسة على جامعة آل البيت- الأردن.

## الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

### أولاً : الأدب النظري :

منذ أن عرفت التنظيمات قامت القادة ببذل المحاولات من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأهمهاط السلوك والخصائص التي تتميز بها القادة عن المرؤوسين. وقد تغيرت تعريفات القيادة عبر السنين، ففي عام (1927) كان أحد التعريفات أن القيادة هي " القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويلقى منهم الطاعة والإحترام والولاء والتعاون "، ولكن مع حلول عام (1942) تطور هذا التعريف وأصبح أن القيادة " فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين"، كان هذا تحليل لنظرية القيادة التي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في إستكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلاً من التركيز على صفات القادة كأفراد ( جروات و فيشر، 2012 ).

ومع بدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية وسلطة المركز والوصاية، وتبني أهمهاط قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني والمشاركة في إتخاذ القرار والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز مؤهم ( أبو تينه وخصاونه والطحانية ، 2007).

وكان تطور أهمهاط القيادة على هيئة سلسلة من المراحل، فلا تختفي الأهمهاط القديمة نتيجة ظهور أهمهاط حديثة ولكن تخضع لنقاش موسع. وأن الأهمهاط المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور نمط قيادي جديد، فإن النظرة في الستينات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الإتجاه"، ولكن تحول الحديث عن القيادة في هذا القرن بإعتبارها "عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة " ( جروات و فيشر، 2012).

وأن تكون هذه العملية ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة والإهتمام بعاملها والإعتناء بهم، وفي حال تطبيق هذه العملية فستكون المنظمات قادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق النتائج التي تسعى لإنجازها، تبدأ بأخذ حاجات عاملها بعين الإعتبار جل عنايتها وإهتمامها. ومن هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه " القيادة الخادمة " الذي يدعو إلى الإهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة ( أبو تينه وخصاونه والطحانية ، 2007 ).

وتشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولوية مسؤولياتهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت نفسه تشجع المرؤوسين على إستثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم (إبراهيم، 2013).

## مفهوم القيادة :

قدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف برغبة " (عارف، 2001 : 97).

وعرفها إدريس والمرسى (2002 : 551) " بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما، وأن محاولة استخدام التهديد أو الإغرام يخرج من نطاق القيادة، كما أن الشخص الذي يحقق مستويات مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسة أو مسؤولة المباشر يخرج كذلك عن نطاق القيادة ".

" دور إجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الإجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي بين القائد والأتباع، وسلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد لها، وهي توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق لجهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية " ( حسن، 2004 : 21 ).

وعرفها نشوان (2004: 33) " إنها عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم هو نجاح لهم ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وحاجات ورغبات التنظيم الذي ينتمون إليه جميعاً، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال إحداث توازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ".

" وهي عملية إجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطوعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة " (جودة، 2004: 92 ).

وتعرف القيادة " بأنها إستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الإتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها" (عريفج ، 2004 : 97).

وعرفها ملائكة ( 2007: 54) " أنها ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والإستمرارية في التقدم. إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والإستمرارية نحو التفوق ".

وأكد الصيرفي ( 2007 :156) على أن القيادة هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة، أي أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية :

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير .

وأكد بربر(2008: 278) " أن القيادة هي عملية تفاعل مستمرة بين القائد والمرؤوسين ، تستند على قناعة وإحترام المرؤوسين للقائد، بحيث يتوجهون إلى الإتجاه الذي يحدده القائد، طالما ترسخت لديهم القناعة بأن توجيه القيادة لهم سيحقق أهداف ذات قيم ودوافع تهم كافة الأطراف المعنية بالمنظمة ".

كما ورد في ثابت (2008 : 153) عرف تانينبيوم ( Tannenbaun ) " القيادة تأثير شخص متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك العاملين ومن أجل إتباع موقف معين".

وأن القائد " هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتقبلون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة " ( حسن ، 2004 : 81 ).

وترى الباحثة أن القيادة هي حجر الأساس في حياة المنظمات، وهي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين، ويؤثر فيها القائد في المرؤوسين في ظل علاقات إنسانية تسودها الثقة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيههم التوجيه الصحيح ، وتشمل معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة، مهارات .

### القيادة التربوية :

" هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وتنبع أهميتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتسعى لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. وكما وتأقي الحاجة الماسة في عصر التقدم التكنولوجي للقادة التربويين الإداريين ليكونوا على قمة جميع المنظمات التربوية، حيث لم تعد إدارة المنظمة التربوية تهدف إلى تسيير شؤون المنظمة التربوية بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات محددة وإجراءات وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية تهدف إلى توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وقادرة على الإبداع والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية والتعليمية، والإدارية، وإشراف المستقبل وتحدياته "(البدرى ، 2001 :52).

ويعرفها نشوان ونشوان (2004: 34) " هي التأثير في المعلمين بطرق عديدة من خلال المركز الوظيفي، وذلك عن طريق إستخدام الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية، أو من خلال تحديد أهداف العمل بطريقة علمية وبدقة وقابلة للقياس، أو القدرة على جمع وتفسير المعلومات المتوفرة وتحديد الأساليب والطرق لتحقيق الأهداف، وتهيئة ظروف ومناخ مناسب للعمل ومشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار، وذلك لزيادة دافعيتهم وتحمسهم ورفع الروح المعنوية لديهم " .

هي جوهر العمل التربوي لأنها عامل مهم في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وهي من المراكز الرئيسة التي يعتمد عليها تقدم المنظمة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في المنظمة ، والقائد التربوي يستطيع بحنكته أن يوظف المعلمين والمرؤوسين والآباء والتلاميذ والمجتمع ما تصبو إليه العملية التعليمية التربوية " (النشاش، 2013 : 2,4) .

وترى الباحثة أن القيادة التربوية تمتلك رؤية تربوية واضحة، وهي قيادة تعاونية وتدعم المجتمع والعاملين لتحقيق هدف المنظمة التربوية وهو إرتفاع التحصيل لدى الطالب، والإرتقاء بالعملية التعليمية .

### أهمية القيادة الجامعية :

أشار الشمري (2012) إلى أهمية القيادة الجامعية بالنقاط الآتية :

1. حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس وخطط الجامعة وتوقعاتها المستقبلية .
2. البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات التربوية .
3. تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة .
4. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة .
5. السيطرة على مشكلات العمل الجامعي وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
6. تنمية وتدريب ورعاية أعضاء هيئة التدريس بإعتبارهم أهم مورد للجامعة ، كما أن للأساتذة والطلبة إتخاذ رئيس الجامعة قدوة لهم .

### القيادة الإدارية:

أشار شلول ( 1999 ) إلى أهمية القيادات الإدارية من خلال دورها البارز في الإسهام في تقدم الإدارة في المنظمات أو تخلفها. كما تسهم القيادات الرشيدة القوية في ترشيد القرارات في المنظمة. ويعد توافر القيادات الإدارية شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية. وتعد القيادات الإدارية المؤمنة بالإبداع أحد المقومات المهمة للبيئة التنظيمية الإبداعية، وتلعب دوراً ريادياً وجوهرياً في تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع، وبدونها تبقى جميع المقومات التنظيمية للإبداع في المنظمات قاصرة لا تؤدي الغرض منها. وتكمن مسؤولية القيادات الإدارية في الجهازين التدريسي والإداري والفني في معالجة التحديات والمشكلات التي تواجهها الجامعة، فالقيادات الإدارية هي القادرة على إستيعاب هذه التطورات المتسارعة، والوفاء بمتطلبات التجديد والتطوير، الذي يهيئ الجامعات للدخول إلى القرن الجديد.

ويعرف ملائكة (2007: 55) القيادة الإدارية " أنها إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والقدرة على الإقناع والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الإلتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج " .

ويعرفها عليوة الوارد في العبد السلام (2009: 5) " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

## القيادة الخادمة :

ترجع جذور القيادة الخادمة إلى النبي محمد ( صلى الله عليه وسلم ) حيث قال : " سيد القوم خادمهم " فكان القدوة فكان النبي محمد ( صلى الله عليه وسلم ) نعم القائد الخادم مع أصحابه في السلم والحرب حيث كان مساعداً لهم في الأعمال كافة ويأخذ بمشورتهم وهكذا يمثل هذا الأسلوب القيادي الفذ تأسس للمسلمين أعظم دولة في التاريخ في مدة قصيرة لا تساوي في حساب الزمن شيئاً، ف صلى الله على النبي محمد القائد الأعظم الذي علم البشرية منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام كيف تكون القيادة الخادمة ( العبدالسلام، 2009).

ثم بدأ مفهوم القيادة الخادمة بالظهور في التسعينات، وهو المفهوم الذي ظهر لأول مرة عام ( 1977 ) من قبل روبرت جرينليف ( Robert Greenleaf ) أثناء قراءة كتاب "رحلة إلى الشرق " من قبل هيرمان هيس (الشخصية المحورية في القصة هو " ليو " الذي يرافق المجموعة في دور موظف. إنه يعتني بأعضاء المجموعة. الرحلة كانت تسير على ما يرام حتى إختفى ليو، إنخفض أداء المجموعة، وتم التخلي عن الرحلة. بعد سنوات، جاء راوي القصة عبر " ليو". إكتشف أن " ليو " كان في الواقع " قائد فخري للترتيب، والتوجيه والقائد العظيم والنبيل ". وعلى أساس هذه القصة، التي حدثت وضع جرينليف " Greenleaf " مفهوم القيادة الخادمة ( servant leadership ) خلال الأوقات المضطربة من (1960) بإعتبارها منظمة تعليمية. إنه يعتبر هذه القيادة بإعتبارها وسيلة لشفاء المنظمات ( Girard, 2000 ).

وتبدأ القيادة الخادمة بنزعه طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، ويتبعها قوة دافعه للقيام بفعل ما، ثم يتنامى خيار واعي ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد منظمته قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حرية واستقلالاً، فبذلك تزداد فرصه أن يكون المرؤوسين المخدومين أنفسهم خدماً لغيرهم (أبو تينه و خصاونة والطحaine ، 2007).

وذكر فاليري ( Valeri , 2007 ) أن القيادة الخادمة نهج للقيادة مع الإيثار القوي والصبغة الأخلاقية، وأن يسأل القائد ويتطلب ليكون منتبهاً لاحتياجات أتباعه والتعاطف معهم، ينبغي أن يعتني بهم عن طريق التأكد من أن يصبحوا أكثر صحة، وأكثر حكمة، وأكثر حرية وأكثر إستقلالية، لذلك يمكن أن يكون قائد خادم.

القيادة الخادمة "هي أرقى أنواع القيادات لأن أتباع المرؤوسين للقائد يكون نابع من تقديرهم وإحترامهم لشخصه وليس لأنه مفروض عليهم" (عبوي، 2007: 118).

وتعمل القيادة الخادمة على تشجيع الأفراد على إحداث توازن بين القيادة وخدمة الآخرين، فالذين يتولون مناصب قيادية مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيههم، وتشجيع المرؤوسين إستثمار فرص موقفية لممارسة القيادة من خلالها. وبالتالي ينتج عن ذلك تحسين حياة المرؤوسين أنفسهم ورفع مستوى منظماتهم (أبو تينه و خصاونة والطحaine ، 2007).

وكما عرفها عبوي (2007: 115): " القيادة الخادمة هي التي يقوم بها القائد بمشاركة مرؤوسيه في الرأي والعمل، ومحاولة مساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة وإقتدار وعدم اللجوء إلى الأوامر الصارمة مباشرة إلا للضرورة القصوى، والإعتماد على التحفيز والتشجيع، والعمل بما يصلح من آراء المرؤوسين ".

ويرتكز هذا المفهوم خدمة القائد للآخرين وليس خدمة مصالحه الذاتية وبذلك يكون القائد مسؤول عن تصرفاته دون التحكم بالمرؤوسين، والحافز لدى القادة الخادمين ليس أن يأخذوا ما يستطيعون من مناصبهم ولكن بما تسمح لهم أدوارهم كقادة بتقديم الخدمة للآخرين، وأن القيام بالخدمة هو عمل ينم عن الحب والثقة، وعمل ينطوي على المسؤولية والشجاعة ويرمز إلى كمالية الحياة البشرية ( أوين ، 2008).

أشار ثابت ( 2008: 173 ) "أنه في القيادة الخادمة يكون سلوك القائد مع مرؤوسيه يرى نفسه كأنه كل شخص في المنظمة يستقر على كتفيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وتقوم القيادة الخادمة على أساس إحترام المرؤوسين كأفراد وإعطائهم قدر أكبر من المشاركة في الإشراف والتوجيه".

وعلى الرغم من أن شروط القيادة الخادمة قد تبدو متناقضة مع بعضها البعض، ويستخدم القائد الخادم القوة أو السلطة لخدمة الآخرين من خلال القيادة، وفي الوقت نفسه يقدم لأتباعه الخدمة من خلال تطوير والحفاظ على العلاقات التي تزيد من دعم الموظفين في بيئة عملهم. وصف جرينليف ( Greenleaf ) في عام (1977) القيادة الخادمة على النحو التالي :

القائد الخادم هو الخادم أولاً، فإنه يبدأ مع شعور طبيعي أن أحد يريد أن يخدم، ليخدم أولاً. ثم إختيار وإعٍ يطمح في التطلع للقيادة. هذا الشخص يختلف بشدة عن القائد الذي يطمح للقيادة والسلطة والكسب المادي. لهذا تم تأسيس القيادة الخادمة. فالقادة نوعان منهم الخادم لمرؤوسيه ومنهم من بينه وبين المرؤوس الظلال والستائر التي هي جزء من طائفة لا حصر لها من الطبيعة البشرية.

أما لاوب ( Laub, 1999 ) فقد وضع مفاهيم القيادة الخادمة في سياق منظمة نموذج القيادة الخادمة لجعل هذا التعريف:

فالقيادة الخادمة هي فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الذين يقودهم فوق المصلحة الذاتية للقائد. ويعزز القيادة الخادمة في تثمين وتنمية السكان، وبناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة من أجل الصالح العام من كل فرد، فإن مجموع مصالح الأفراد والمنظمة هو الذي يخدم المنظمة.

وتعرف القيادة الخادمة أنها "نموذج القيادة الذي يحاول في الوقت نفسه تعزيز نمو الشخصية للمرؤوسين وتحسين نوعية ورعاية العديد من المنظمات من خلال مزيج من العمل الجماعي والمجتمعي، والمشاركة الشخصية في عملية صنع القرار، والسلوك الأخلاقي والرعاية " ( Girard , 2000: 15 ).

والقيادة الخادمة " هي نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد بالممارسة والتدريب وهو نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرفع مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والإستعدادات المادية المتاحة من خلال إستغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة" ( العبد السلام ، 2009: 6 ).

وقصد بها روبرت جرينليف ( Robert Greenleaf ) " أنها النمط القيادي المقلوب رأساً على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين، ويساعدهم على تحقيق التطور، ويمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ غرض المنظمة "



وعرفها براون (Brown, 2010) أنها الفلسفة العملية التي تدعم الناس الذين يعملون لخدمة حياتهم الشخصية والمهنية ، وتوسيع هذه الخدمة لتشمل الأفراد والمنظمات، والقدرة على تشجيع التعاون والثقة والبصيرة والإستماع ، والسلطة الأخلاقية .

والقيادة الخادمة تنطلق من الإحساس بالمسؤولية عن خدمة الآخرين والرغبة بمساعدتهم، والإشراف عليهم داخل المنظمة ودون الركون إلى الهرمية وسلطة المركز، وتهتم بقيمتهم وبتطوير مهاراتهم، وبتعزيز العمل الجماعي، وبالتواصل الدائم مع المرؤوسين مقارنة مع تفاعل أقل مع المستويات العليا. ويعني ذلك أن القائد الخادم يركز على فهم حاجات الأفراد وتلبيتها ومعالجة جراحتهم ومنازعاتهم، أملاً بتحسين نوعية الإنتاج (عابدين ، 2012).

وعرف بن إبراهيم (Bin Ibrahim, 2014:4) "القيادة الخادمة أنها فلسفة القيادة التي تركز على تطوير الموظفين والتألق بشكل كامل نحو تنفيذ المهام بكفاءة عالية، قيادة المجتمع، والدافع الذاتي والقدرة على القيادة المستقبلية".

أكد كيث (Keith, 2010) الوارد في إبراهيم (2013) أن الكثير يعاني من مصطلح القيادة الخادمة فقد اعتقد البعض أنه لا يمكن أن يكون قائداً وخادماً ، لأنهما أمران متناقضان متخالفان لا يمكن جمعهما منطقياً ، وأن فكره القيادة الخادمة متناقضة لا يمكن المساومة عليها كان يعتقد البعض أن القائد الخادم مجامل ومتملق ، وأن القائد هو القوي والمسيطر فإنه بالفعل تبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن جمعها. وأن فكرة التيار المتردد للقيادة الخادمة التي ينتقل بها بعض الأشخاص ذهاباً وإياباً بين فكرة الخدمة والقيادة، لأنه لا يمكن الجمع بين الإثنين في الوقت نفسه ، وإن هذا التيار المتردد يمكن أن يحصل بشكل نادر في الحياة الحقيقية، فالقائد الخادم ممكن أن ينزلق للحظة معينة بعيداً عن " أنموذج الخدمة في القيادة " ليصبح في " أنموذج السلطة في القيادة" قبل أن يتدارك نفسه ويعود إلى أنموذج الخدمة في القيادة مرة أخرى.

### نظرية القائد الخادم :

كان جرينليف (Greenleaf) هو أول من إستخدم مصطلح القائد الخادم (Servant leader) عام (1970) في مقال بعنوان " القائد الخادم " (1977)، وهو الأول في سلسلة تتألف من أكثر من عشرة مقالات أو كتب حول القيادة. وقد قضى جرينليف (Greenleaf) الجزء الأكبر من حياته المهنية يعمل في شركة (AT&T)، ويقوم بتعليمهم الإدارة فيها، ثم إنتقل للعمل كإستشاري في العديد من المنظمات الكبرى في عالم التعليم. وفي عام (1964) قام بإنشاء مركز الأخلاقيات التطبيقية، الذي أصبح يعرف الآن بإسم " مركز روبرت ك. جرينليف ". وقد تأثر جرينليف (Greenleaf) في طريقة تفكيره تأثيراً كبيراً برواية رحلة إلى الشرق التي ألفها هيرمان (Hermane) ورأى في النهاية أن هذه القصة تنقل الفكرة المحورية لأسلوبه في القيادة وهي أن القادة العظماء هم الذين يخدمون الآخرين (سادلر ، 2008).

فإن روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) "هو الذي إستنبط مدخل القيادة الخادمة وعرفها من خلال طرح أسئلة دالة عليها : هل أن المرؤوسين حول القائد الخادم يصبحون أكثر حكمة، إستقلالية، صحة، وأفضل قدرة لأن يصبحوا هم أنفسهم خادمين ؟ وهل الأقل ميزة للمجتمع يكون مفيداً أو يتم تركه ؟ ويستكمل ذلك في التأكيد على أن القائد الخادم هو الذي يخدم أولاً ولديه الشعور الطبيعي بأنه يريد أن يخدم" (نجم، 2011: 345).

وتشجع نظرية جرينليف (Greenleaf) المبادئ الأخلاقية وعلى رأسها التعاون والثقة بالنفس والحكمة والنظر في العواقب والإستماع إلى الآخرين والإستخدام الأخلاقي للقوة وتفعيل دور الآخرين. ويقول جرينليف (Greenleaf) عن فلسفته التي سار عليها في صياغة نظريته : حينما أضع النظريات فإنني مثالي النزعة وعندما أطبق في الميدان فأنا أميل نحو الجانب العملي. ويقوم هذا النموذج على أساس إحترام العمال كأفراد وإعطائهم قدر أكبر من الشراكة في الإشراف والتوجيه، والحرص على الإستئارة بأرائهم وإقرار الصواب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من جانب مشرفيهم .

ويعد روبرت جرينليف ( Robert Greenleaf ) صاحب نظرية القائد الخادم الذي يؤمن بأسلوب المساعدة وتقدير يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال، فالقائد الخادم نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومنظمات. وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي إستغلالها بحكمة في محيط القيادة ( العبد السلام ، 2009).

وبعد ما تمت صياغة مصطلح " القائد كخادم " من قبل روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) في مقالته القيادة الخادمة " التي نشرت في عام (1977) ، أطلق على هذه المقالة حركة القيادة الخادمة الحديثة ( إبراهيم، 2013).

أورد نجم (2011) إنه القائد الذي يخدم الآخرين على حساب مصلحته الخاصة، فبالتالي يجعل المرؤوسين أكثر ايجابية وحكمة وأكثر إستعداداً للخدمة. وأن أقصى إختبار بالنسبة للقائد الحقيقي هو أن يجعل مرؤوسيه أحسن حالاً مما كانوا عليه، وأن تكون القيادة ذات جودة عالية وإلا تكون قيادة أنانية معنية بخدمة الذات (نيوشل ، 2008).

القائد الخادم يسأل مرؤوسيه " كيف يمكن أن أساعدكم؟ " بدلاً من توقعه أن يخدموه (جلاّب، 2011).

وذكر إيرفينغ ( Irving, 2005 ) أن القائد هو الشخص القادر على مشاركة المرؤوسين في إنشاء وتنفيذ رؤية مشتركة.

إن المحك الحقيقي للقائد الخادم هو العمل بطريقة بناءة وإنصاف الأفراد الذين يعملون في المنظمة، وأن السر الحقيقي في المنظمة الناجحة هو أن تكون قادرة على تشكيل فريق عمل ناجح

يعد القائد الخادم بانياً بارعاً للفريق. فهو يعتمد على نقاط قوة تابعيه، ويكون تابعاً عندما يكون ذلك مناسباً. فمثل هذا القائد لا يقود بالأوامر، بل يقود من خلال السماح للجميع بالقيام بما يقومون به بشكل جيد في هذا الإطار ويؤمن القائد الخادم بأنه " أول بين متساوين ". وهذه الفكرة يركز عليها مفهوم القيادة الخادمة. فالقائد الخادم لا يعتبر نفسه أرفع شأنًا من الذين يقودهم، بل يرى الذين يقودهم أقراناً يعلمهم ويتعلم منهم. فهو مستعد لقيادة الآخرين من أجل بلوغ غاية متفق عليها، ولكنه لا يظن أنه أفضل من الآخرين كونه القائد ( Nagy,2014 ).

وأشار لوبين ( Lubin, 2001 ) إلى أن مسؤوليات القائد الخادم هي العلاقات والأشخاص ، وأن تلك العلاقات تسيطر على المهمة وأن القائد الخادم يثق بمرؤوسيه عند قيامهم بالأعمال التي تصب في مصلحة المنظمة بأفضل شكل حتى وإن لم يكن إهتمام القائد الرئيس بأهداف المنظمة .

كما ورد في النشاش ( 2013 ) بالاعتماد على التحليل النظري والأبحاث التجريبية ودراسة القضايا الذي قام به وونغ وديفي ( Wong & Davey , 2007 )، تعد القيادة الخادمة أفضل أسلوب للقيادة في كل المناصب للأسباب التالية :

1. الميزة الأساسية للقيادة الخادمة أنها مرنة، سواء كان مديراً محبوباً فطناً أم مديراً منهجياً حتى الصميم، فيمكن الاستفادة من القيادة الخادمة، فلا يستطيع المدير أن يكون مؤثراً في مكان عمل متنوع ثقافياً بتبني أسلوب إدارة واحد.

2. الميزة الثانية أنها تهدف إلى كبح الشر الواسع الانتشار لإساءة استخدام السلطة.

3. التحرر من المخاوف الشخصية، كإنعدام الإحساس بالأمان والتقدم الذاتي، فالقادة الخادمين قادرون على تكريس كل إهتماماتهم لتطوير المرؤوسين وبناء المنظمة.

4. النظرة الإيجابية للموظفين والأفراد القادرين على تطوير كامل إمكاناتهم وتحولهم إلى قادة إذا توفرت لهم بيئة العمل المفعمة بالدعم والإهتمام، والقادة الخادمين يركزون على تشجيع الحافز الجوهرى من خلال إلهام المرؤوسين ليؤمنوا في نموهم ويتقبلوا الرؤيا والهدف من المنظمة.

5. الإشراف الجيد، فالقادة الخادمين سيفعلون كل ما هو ضروري ومناسب لزيادة فعالية الإدارة في جميع أنواع الحالات، ويعملون كمانع للفساد والإساءة في استخدام المركز السلوطية، ويساعدون في تقليص الإنهاك والإستنزاف وبناء منظمة تتمتع بالصحة العاطفية.

6. أن يكون المدير مرجع المرؤوسين وموجه نموهم وتطورهم، فالقادة الخادمين يمكنهم أن يحولوا المرؤوس إلى قائد مستقبلي من خلال تطوير مقدراتهم، وقادرون على إستخراج أفضل ما لدى المرؤوسين.

7. تبدو القيادة الخادمة أكثر ملائمة للجيل القادم من المرؤوسين، الذين يتشائمون من السلطة

ويطالبون بالثقة من رؤسائهم، وأكثر ملائمة للموظفين المثقفين، الذين يقدرون الإستقلالية

والإبداع.

## مكونات القيادة الخادمة :

أشار جلاب (2011) إلى مكونات القيادة الخادمة في النقاط الآتية :

1. تقييم الأفراد : ويتضمن خدمة الآخرين أولاً، الإعتقاد بالآخرين والثقة بهم، والإصغاء باحترام.
2. تطوير الأفراد: ويتضمن الحث نحو التعلم، نمذجة السلوكيات المناسبة، والبناء من خلال تقديم الإثباتات.
3. إظهار الموثوقية : ويتضمن الإنفتاح والمسؤولية، الرغبة في التعلم، والشرف والكمال.
4. بناء المجتمع : ويتضمن بناء العلاقات، والعمل التعاوني، وإختلاف القيم.
5. مشاركة القيادة : أي مشاركة الرؤية، مشاركة القوة، ومشاركة المكانة.
6. القيادة : أي تصور المستقبل، المبادرة، وتوضيح الأهداف.

## مستويات القيادة الخادمة :

أكد السكارنة ( 2010 ) أن القيادة الخادمة تنطلق في عملها من مستويين :

1. إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.
2. إعطاء معنى للأفكار وللوقى وللمعلومات، فهم يقيمون حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والإلتزام.

### القائد الخادم :

أعظم القادة يمكن أن يرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر، فالقيادة تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين. ويؤمن القائد الخادم أن أكثر منظمة إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع ما يرون أنه من الأشياء الصحيحة التي تزيد من الفعالية الإجمالية وفي الأوقات المناسبة، لأنهم يفهمون ما يجب عمله، ويؤمنون أن هذه الأشياء الصحيحة الواجب عملها ويأخذون الإجراء اللازم دون أن ينتظروا الأوامر ( العدلوني ، 2000).

ويعرف البدري ( 2001 : 52 ) القائد : " أنه هو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية".

والقائد التربوي صانع للقرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته (الهزائم ، 2004).

يتمتع القائد بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتتمثل هذه السمات أنه لديه القدرة على المبادرة، الإستقامة، نفاذ البصيرة، الفاعلية، الإقدام، القدرة على الحسم، ثبات المشاعر، الطموح، يمكن الوثوق به، الموضوعية، متعاون مع الآخرين، المهارات في العلاقات الإنسانية، ويكرس نفسه للعمل، ولديه الجرأة والمغامرة (الصيرفي، 2007).

والقاعدة التي يبنى عليها مفهوم القائد الخادم هي : أنه ليست مهمة القائد أن يأمر فيطاع إنما مهمته الحقيقية هي خدمة من حوله (نيوشل ، 2008) .

أشار نيوشل ( 2008 ) إلى أن القائد الخادم الحقيقي أن يعطي وينمي ويبنّي، ويتغاضى عن العيوب والأخطاء، وأن يكون لديه شعور عالي بالإنسانية، ويدرك أن الأفراد خلقوا بقدرات متفاوتة، ولديه شعور بالحب إتجاه الأفراد الذين يعملون معه وهم يعرفون ذلك.

القائد الخادم يفوق على المصلحة الشخصية في خدمة حاجات الآخرين ومساعدتهم في النمو والتطور، ومنحهم الفرصة للكسب مادياً ومعنوياً في حين يحققون الخدمة للمنظمة (عبوي، 2007). وأن إهتمامه يرتكز على المرؤوسين فهم محور إهتمامه (أبو تينه وخصاونه والطحاينة، 2007).

ويرى جلاب ( 2011 ) أن القائد خادم لمن يعملون معه، والذين يخدمهم القائد يصنفوا في مستويين هما : خادم للأفراد الذين يقودهم، وخادم لرسالة المنظمة (غرضها أو سبب وجودها )، فهو لديه إحترام كبير لذاته ويراعي الآخرين، ولكنه لايدعهم يؤدون عملاً أقل من الممتاز (العدلوني، 2000) .

وذكر باترسون وريدمر وستون (Patterson & Redmer & Stone, 2003) أن القائد الخادم هو الذي يركز على مرؤوسيه فلا يمتلك القائد الخادم ميلاً نحو المنظمة، ولكنه يقدر المرؤوسين الذين يشكلون المنظمة، وهذا لا يعد اتجاهًا عاطفيًا بل هو اهتمام بسلامة أولئك الذين يشكلون كيان المنظمة، وهذه هي النقطة التي يبدأ القادة منها بقيادة المنظمة.

ويتجسد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين فيها وتقديم الرعاية لهم، فالقيادة يجب أن تكون أولاً وقبل كل شيء لخدمة الآخرين وإشباع رغباتهم، والقائد الخادم لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، لأن العاملين لديهم أفكارهم التي غالباً تكون أفضل من أفكاره (أبو النصر ، 2012).

يعد القائد جوهر القيادة الحيوي، ومادتها البشرية بخصائصه وإبداعاته وإخفاقاته الكبيرة. والمصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبراتها وتطورها. والقائد ليس لديه قدرة التأثير بالمرؤوسين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم، بل يجعل المرؤوسين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهمة المطلوبة منهم ( نجم ، 2012).

يركز القائد الخادم على السلوك الأخلاقي، ويصنفه التابعون كشخص يثق بالآخرين ويقبل ويفتح للأفكار الجديدة المجال، وهو مرن وحكيم وبصير بالأمور، وإيجابي ويمتلك روح المرح والقدرة على الضحك. ويرى أنه يجب القضاء على المنافسة أو إستبدالها بالتعاون والتكامل، فهو يصنع وقتاً من أجل التابعين، ويندمج معهم للتأكد من أن الأفكار الجيدة تظهر للعلن وتدرس بجدية حتى تظهر رؤية مشتركة لدى الجميع ( العدلوني ، 2000).

### خصائص القائد الخادم :

ومن الخصائص المميزة للقيادة الخادمة هو التركيز على الأخلاق والنظرة الأساسية وخدمة الآخرين. وأن القادة الخادمين لهم خصائص عدة يتمتعون بها:

الرؤية (Vision) : صفة وظيفية للقيادة الخادمة ، وهي تصور القائد لمستقبل المنظمة بصورة مثالية أو فريدة من نوعها ، وتتضمن التبصر والتصور (Milligan, 2003).

الإصغاء الجيد (Good Listening): يجب أن يتعلم القادة كيف يصغوا لمرؤوسيهم وحاجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن إنصاته يظهر إحترامه لهم ويكسب ثقتهم، وهذا الإصغاء هو الذي يمكن القائد من تقديم تغذية مرتدة لخدمة المرؤوسين بطريقة أفضل وحسب حاجاتهم (نجم ، 2011). ويلجأ إليه الأفراد لإطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم حول شخصيتهم، والإصغاء إلى الآخرين بإنتباه وتأمل لتحديد مقصد الآخرين وفهمه (أبو تينة و خصاونة والطحaine ، 2007)، مما يشير إلى عمق الإلتزام بالإستماع للآخرين والتأكيد على ضرورة الصمت والإستماع النشط و فعلاً سماع "ما يقال وما تقول" (Crippen, 2004)، والقائد الخادم يلتزم إلتزاماً عميقاً بالإصغاء، ويحاول أن يفهم الإحياءات الصادرة عنهم وأن يفهم عقولهم وأرواحهم ( سادler ، 2008).

كما ذكرت الناشاش ( 2013 ) أن الإصغاء يساعد جميع أشكال القيادة المؤثرة لكنه حاسم في القيادة الخادمة، فإن أصغى القائد أولاً فقد يكون هذا الإنجاز الأقصى في إنضباط القيادة الخادمة.

الإقناع (Persuasive) : نادراً ما يستخدم القادة الخادمين سلطاتهم وصلاحياتهم من أجل حمل الآخرين على القيام بما يريدون، وإنما هم يركزون على الإقناع بما يجب القيام به ( نجم ، 2011). ويعرف كل من أبو تينه و خصاونة والطحاينة (2007) الإقناع بأنه السعي نحو التأثير في الآخرين بدل إذعانهم بالإكراه أملاً ببناء إجماع بين أفراد المجموعة.

وكما حدد سبيرز ( Spears) الوارد في النشاش ( 2013 ) الإقناع في المركز الخامس من بين عشر مواصفات هامة يجب أن يتمتع بها القائد الخادم. وأن واجب القائد الخادم هو الإقناع بدلاً من استخدام سلطة مركزة، فهو أكثر فاعلية لأنه لا يمكن إيجاد الدافع الشخصي للمرؤوسين بالإكراه، فاستخدام أسلوب الإقناع يميزه عن نموذج القائد التقليدي الديكتاتوري، إذ أن الإقناع المنطقي يخدم عملية التأثير أكثر بكثير من المستوى التنظيمي.

الوعي (Awareness) : هو المقدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعاله وإستجاباته للمواقف المختلفة وتعرف جوانب القوة والضعف ليتمكن من ترتيبها، وتعرف مشاعره وإنفعالاته الذاتية فيكون أقدر على تحقيق التوافق الذاتي والإجتماعي، فمن لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يستطيع أن يحكم على سلوك الآخرين ولا يحق له أن يدير أمورهم لذلك يمثل الوعي شرط ضروري لفهم الآخرين ( النشاش ، 2013 ).

وذكر آل الشيخ ( 2006 ) أنه القدرة على التعرف على شعور الآخرين والتعامل معهم، وفقاً لإستجابتهم العاطفية، وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة لهم، والكفاءة في التطوير والإستفادة من عمل الموظفين.

ويجب أن يعون المحيط التنظيمي وما الذي يوجد العقبات للمرؤوسين ويحد من إشباع حاجاتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إزالة هذه العقبات ( نجم ، 2011). وإن الوعي هو المساعدة علفهم القضايا المشتعلة على الأخلاقيات والقيم، وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملاً وشمولية (أبو تينه و خصاونة والطحاينة، 2007).

القبول (Acceptance) : التعايش في العمل معناه طرفان يحترمان بعضهما البعض، والقبول ليس معناه أن يلغي القائد ذاته أو هويته أو ثقافته أو إيمانه، بل هو القدرة على التفاهم مع الآخر بإحترام متبادل، والقبول يعني الإعتراف بحرية وسيادة الآخر على حياته، والتعامل في حدود مسافة نفسية تسمح بالقبول والإحتمال، وقبول إختلاف الشخصيات ونقاط الضعف، وقبول الخلفيات الإجتماعية المختلفة، وقبول الثقافات المختلفة ( النشاش ، 2013 ).

التعاطف (Empathetic) : أن التعاطف هو الإعتراف الذهني والنفسي بمشاعر وأفكار وغتجاهات الآخرين، وبما أن القادة الخادمين متعاطفين يساعدهم بشكل أفضل على الإرتباط بالمرؤوسين وهذا بدوره يمكنه من مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم (نجم، 2011). مما يعني أن يكون القائد داعماً للمرؤوسين بدلاً من رعايتهم، وهو إساءة استخدام السلطة لدى القادة بأنها تحمل المسؤولية من أجل حل مشاكل المرؤوسين، وكما أكد جرينليف ( Greenleaf ) أن الثقة يمكن تطويرها من خلال إستخدام التعاطف، فالقادة الذين يتعاطفون هم أكثر عرضة لكسب ثقة مرؤوسيههم (Crippen , 2004). فهو يحاول جهد طاقته أن يفهم الآخرين، ولا يرفضهم كأشخاص إذا لم يقبل سلوكهم أو أداءهم ( سادلر ، 2008).

كما أشار آل الشيخ ( 2006 ) أن من أهم مقومات إدراك الشخص لتعامله مع الآخرين إظهار التعاطف معهم، وفهم شعورهم، ومعرفة مكتنزاتهم العاطفية، من خلال إدارة الموظفين والتعامل مع المراجعين، والقدرة على التطوير والتغيير إلى الأحسن في الواقع هي القدرة على فهم كل ناحية من نواحي الحياة البشرية العاطفية. واللغة الأساسية للعواطف ليست لوصفها فقط إنما هي اللغة الحقيقية لتواصل وبناء العلاقة الحميمة بين المتعاملين.

المبادرة (Initiative) : من صفات القائد الناجح المبادرة، وأنه لا ينتظر الأشياء حتى تحدث بل يساعد على حدوثها، وأنه على أهبة الإستعداد للعمل. وتعد أخذ المبادرة أحد خصائص القيادة الخادمة، وإنها ليست مجرد تحقيق الأهداف، بل تركيز القائد على أن تصبح خدمة مصلحة المرؤوسين الطريق الضروري للوصول إلى الأهداف (النشاش، 2013).

مناصرون (Stewards) : المناصر هو الفرد الراعي الذي يحظى بالثقة لإدارة شؤون الآخرين، والقادة الخادمين هم أكثر تقبلاً للمشاركة في تحقيق نجاح المنظمة. وهم أمناء في تحقيق الصالح العام للمجتمع، ويفترض أولاً وقبل كل شيء الالتزام بخدمة إحتياجات الآخرين وإستخدام الإنفتاح والإقناع بدلاً من السيطرة

النمذجة (Modeling) : هي مجال من مجالات القيادة الخادمة وتتضمن تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار معاييرهم وتوقعاتهم، وأن القادة الخادمين يؤسسون سلطة مناسبة من خلال تفاعل ظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع أفعال القائد وخاصة من خصائص القيادة الخادمة (النشاش، 2013)، وهي الوسيلة الأساسية التي تثبت معايير وتوقعات القادة (Milligan, 2003).

البراهين الأخلاقية (Moral reasoning) : يشجع القائد الخادم المرؤوسين على المشاركة في البراهين الأخلاقية فالفضيلة عنصر ضروري في القيادة وهي مركزية للقيادة الخادمة.

وعلى القادة الخادمين أن يضمنوا أن النهاية التي يقصدونها والوسائل التي يوظفونها مقننة أخلاقياً (النشاش، 2013).

التصوير المفاهيمي (Conceptualization) : يسعى القائد الخادم لتعزيز قدراته على الحلم أحلام كبيرة (Crippen , 2004). فهو يتضمن قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للعاملين لديه، فتلهمهم للتصرف بطريقة إبداعية (أبو تينه و خصاونة والطحaine، 2007).

والقدرة على التفكير بأسلوب مفاهيمي، يذهب بالعقل إلى ما هو أبعد من الإعتبارات اليومية (سادلر، 2008). والنظر إلى الأمور من منظار بناء المفاهيم لأنه يشجع على إئع استخدام النماذج الذهنية والتفكير الجانبي الذي يوسع العمليات الإبداعية (النشاش، 2013).

نفاذ البصيرة (Foresight) : وهو القدرة على التنبؤ أو معرفة النتيجة المحتملة، وأنه من الأفضل من القائد حول "ما" الذي سيحدث "متى" في المستقبل. ويعتبر الإستبصار عملية عقلانية بالكامل، والتبصر بشأن أحداث لحظة ومقارنتها باستمرار مع سلسلة من الإسقاطات التي وضعت في الماضي، وفي الوقت نفسه توقع الأحداث في المستقبل مع تناقص اليقين ونفاذ الوقت المتوقع للخروج إلى أجل غير مسمى (Crippen، 2004). وأن يكون واعياً ومدرراً لما يحدث من حوله، ومما في ذلك الوعي بالذات، القدرة على فهم الدروس المستفادة من الماضي، وإدراك حقائق الواقع والآثار المستقبلية المحتملة للقرارات التي يتم إتخاذها.

أشار جرينليف ( Greenleaf ) إلى البصيرة كأخلاق جوهرية في القيادة، يجب أن يمتلك القائد الخادم شعوراً باللامعوم والقدرة على إستشراف ما لا يمكن توقعه.

وحدد سبيرز ( Spears ) الوارد في النشاش ( 2013 ) البصيرة في المرتبة السابعة على لائحته المؤلف من عشرة خصائص أساسية للقائد الخادم، مشيراً إلى أن البصيرة هي خاصية تمكن القادة الخادمين من فهم دروس الماضي ووقائع الحاضر والنتيجة المرجحة لقرار في المستقبل.

الالتزام بنمو الآخرين (Growth of people) : القائد الخادم يتحمل مسؤولية نمو الأفراد ويبدل كل ما بوسعه لرعايتهم، وتظهر علامات القيادة الخادمة منذ البداية بين المرؤوسين من خلال الإهتمام بالتعلم والخدمة فتتمثل بالاستجابة باحترام الآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن إهتماماته الشخصية، مع الإلتزام التام بتنمية كل فرد بالمنظمة شخصياً وفردياً وإيماناً (أبو تينه و خصاونة والطحانية ، 2007 )، والإعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر بكثير مما يقدمونه من إسهامات للمنظمة كموظفين وإظهار الإهتمام بتنميتهم من النواحي الشخصية والمهنية والروحية (سادلر ، 2008).

كما ورد في النشاش ( 2013 ) أن القادة الخادمين ملتزمون بشكل كبير بالنمو الشخصي والمهني والروحي لكل فرد في المنظمة، فهم يخدمون ليس فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع أفراد أفضل، وحدد سبيرز ( Spears ) الإلتزام بتطور الأفراد في المرتبة التاسعة على قائمته المؤلف من عشرة خصائص أساسية للقيادة الخادمة.

بناء المجتمع ( Building Community ) : يسعى القائد الخادم لتحديد الوسائل التي تساعد في بناء المجتمع، من خلال خدمة المجتمع، والإستثمار المالي في المجتمع، والإهتمام بالمجتمع بأنه جزء واحد لا يتجزأ، وأن الأفراد جزء لا يتجزأ من المجتمع (Crippen , 2004). وإيجاد إحساس حقيقي بالجماعة بين جميع العاملين بالمنظمة ( سادلر ، 2008).

ورد في النشاش ( 2013 ) أن بناء المجتمع جزء جوهري لتكون قائد خادم، والوظيفة الأساسية للقائد الخادم هي بناء البنية التحتية للإنسان التي تعد لبنة أساسية لبناء العلاقات والمجتمع. وحدد سبيرز ( Spears ) بناء المجتمع في المرتبة العاشرة في قائمته المؤلف من عشرة خصائص أساسية للقيادة الخادمة.

التمكين (Empowerment) : وهي التنازل عن الوسائل التقليدية للسلطة وتفويض المسؤوليات وصنع القرار، وينطوي على تكليف العاملين مع السلطة والمسؤولية ، ويعتبر غير مستقل عن المساءلة

المساءلة (Accountability) : هي وسيلة تتم فيها متابعة العاملين عن كيفية إستخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، ووسيلة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومتفق عليه، وتعني المساءلة قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب ( النشاش ، 2013 ).

المعالجة (Treatment) : وهي مساعدة الناس من أجل التغلب على آلامهم العاطفية ومعاناتهم ( سادلر ، 2008). العلاج يفرق القيادة الخادمة عن القيادات الأخرى، فالقادة المعالجون عاطفياً بشكل فعلي هم متعاطفون بشكل كبير ومستمعون راعون. وأن أحد عناصر القوة في القيادة الخادمة هي القدرة على علاج الشخص لنفسه إثناء سعيه لعلاج الآخرين، والعلاج هو شيء مهم بشكل خاص في عصر الثغرات في الثقة وعصر المعضلات الأخلاقية ( النشاش ، 2013 ).



خدمة الآخرين (Service) : أن يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها وإستخدامها لنفع المجتمع (سادلر ، 2008 ).

الحب / المحبة (Love) : أن السلوك الإنساني يجب أن ينطلق من المحبة والرغبة المتبادلة في المساعدة، فلا قيادة بلا محبة، وأن القادة الخادمين يهتمون بصدق بمروؤسيهم وجعلهم يشعرون بالإهتمام والمحبة، وأن الخدمة والحب الحقيقي يعملان يداً بيد ( النشاش، 2013 )، كما ذكر إيرفينغ ( Irving,2005 ) أن الحب الأخلاقي أن تفعل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح وللأسباب الصحيحة كما أنها تعني الحب الاجتماعي الريادة (Pioneering) : صفة وظيفية للقيادة الخادمة ، وتنطوي على إيجاد اتجاهات جديدة وتطوير أساليب جديدة ، والقائد الرائد قادر على تحمل المخاطر والابتكار والتجربة (Milligan , 2003).

التواضع (Humility) : عدم التعالي والتكبر على أحد من الناس، وإحترام الجميع مهما كانوا. وقد أمرنا الله تعالى بالتواضع.

إتفق إيرفينغ ولونغبوثام وراسيل وستون وباترسون (Irving & Longbotham & Raseel & Stoon & Paterson) الوارد في النشاش ( 2013 : 38 ) على أن التواضع هو بعد أساسي في القيادة الخادمة، وهو أحد أفضل صفات القائد الخادم، فالقادة المتواضعون يعتنقون فكرة عدم معرفة أو فهم أو الحصول على جميع الإتجاهات، وهم لا يسعون خلف الاهتمام بل يعملون بهدوء خلف الكواليس، كما أنهم لا يركزون الإهتمام على إنجازاتهم الخاصة بل على إنجازات الآخرين، ويهتمون بحاجات الآخرين أكثر منهم، ولا يركزون على أنفسهم بل على الآخرين.

فالقادة الخادمين هم الذين يحافظون على التواضع من خلال إظهار الإحترام للمروؤسين والإعتراف بمساهماتهم في العمل فهو يشجع المساندة في العمل (Irving,2005).

شفاء المجتمع (Healing Community) : أن تكون لديه القدرة على شفاء نفسه ومروؤسيه والمجتمع، من خلال الوعي الصحي والإستدراك بصدق الحالة الصحية والتي غالباً ما يحدث ما يسمى بنوبة قلبية، فلا بد من القيام بتحسين الحالة الصحية، وتوفير لحظة قابلية التعليم أو وقت للحصول على المعلومات أو المشورة، وهناك حاجة إلى نظم الدعم الصحي لتغيير السلوك ويمكن أن تشمل شخص واحد أو مجموعة أو منظمة، والإنغماس في إزدواجية الحياة الداخلية لدينا وتحقيق الخير والشر أو نقاط القوة والضعف لكل منا، في نهاية المطاف العودة إلى الخدمة في القيادة من خلال السعي إلى تحقيقها، وأن المنظمات المريضة حقاً تحتاج إلى التغيير (Crippen , 2004).

### أخلاقيات القائد الخادم :

أشار البداح ( 2006 ) أن هناك عدد من الأخلاقيات التي يبرز معها بيان أساسيات القائد الخادم، ومن بين هذه القواعد الأخلاقية ما يلي :

1. أن المسؤولية الأساسية هي العمل على رفاهية الفرد أو الجماعة التي يقوم بخدمتها.
2. أن يعتبر مسؤولياته المهنية لها الأسبقية على مصالحه الشخصية.
3. أن يعتبر نفسه مسؤول عن مستوى ومقدار الخدمة التي يبشرها ، بمعنى أن تكون بكفاءة وفاعلية.

## الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة :

أُتفق (ثابت، 2008 ؛ عبوي، 2007) إلى الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة في النقاط الآتية :

1. العمل يمكن أن يكون مرغوباً كاللعب تماماً إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك.
2. الإنضباط الذاتي لا غنى عنه في معظم الأحوال لإنجاز أهداف المنظمة.
3. القدرة على الإبداع في حل مشكلات المنظمة واسعة الانتشار بين الناس ولكنها تحتاج إلى الجو الملائم لتفعيلها.
4. يحدث التحفيز على المستويين الاجتماعي (الناشئ من تحقيق الحاجات الاجتماعية )، وتأكيد الذات (الشعور بالأهمية والتقدير عند الناس )، بالإضافة إلى المستويين الفسيولوجي والأمني.
5. يمكن للناس أن يتم توجيههم ذاتياً وأن يكونوا مبدعين في العمل إذا تم تحفيزهم التحفيز الصحيح.

## صفات القائد الخادم :

أشار بولس (2014) إلى صفات القائد الخادم بالنقاط الآتية :

1. محباً للناس : إذا كنت تسعى للقيادة لتحصل على مركز أو شهرة، أو لك أهداف تخدمك أنت شخصياً فأنت تُحب نفسك. ولكن إذا كنت مهتماً بالآخرين وترغب في مساعدتهم عن حب، فأنت من أعظم وأفضل القادة ممن يرغبون في خدمة الآخرين وليس أنفسهم.
2. متواضعاً : القائد المتواضع لا يسعى وراء الإكرام والإحترام من الآخرين، بل هو الذي يتمتع بالحكمة وإحترام الغير. لا يتحلى بروح العجب والإعتداد بالذات، بل بالهدوء والوداعة والبساطة. وعندما يتحلى بهذه الصفات لا يعتبر نفسه ضعيفاً، بل متفان في تقديم الآخرين على حساب نفسه.
3. يهتم أن يعطي أكثر مما يأخذ : القائد المعطي هو الذي يرى إحتياج الآخرين وينتهاز الفرصة ويعطي دون إنتظار للمقابل.

وكما ورد في العبد السلام ( 2009) قامت الكندري بدراسة مقارنة لصفات القائد في التراث الإسلامي وفي التراث الغربي ووجدت الكثير من أوجه الاتفاق التي يمكن الإستفادة منها في التربية الحديثة وتتمثل في : القدرة على الإدارة المؤثرة بطرق إيجابية تحقق الهدف، محبة العلم فالمعرفة الصحيحة من المفترض أن تقود لتطبيقات سليمة ودور القائد في هذا المقام هو تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق، وإمتلاك سياسة تعليمية واضحة، وإستغلال الأحداث الجارية لتحقيق المقاصد، ومعرفة طبائع وإمكانيات العاملين، ويعطي توجيهات واضحة، ويوفر الدافعية للعمل، ويكون قدوة حسنة، ويشكل فرق عمل إذا تطلب الأمر، ويحصل على القبول والتأييد من العاملين، والتقوى والعدل والشجاعة، والشورى، و القدرة على توصيل الأفكار، والتضحية والتعليم المستمر، والصبر والإقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم.

فيمكن تحديد أهم الصفات الشخصية والقيادية للقائد الخادم كما يلي :

أولاً : الصفات الشخصية للقائد الخادم وتتمثل في : السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة،

الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات، المرونة وسعة الأفق والقدرة على ضبط النفس عند اللزوم، المظهر الحسن، إحترام نفسه وإحترام غيره، الإيجابية في العمل، القدرة على الابتكار وحسن التصرف، أن تتسم علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

ثانياً: الصفات القيادية للقائد الخادم : كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وتتمثل في : الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الإلمام الكامل باللوائح لقوانين المنظمة للعمل، القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الآخرين به، الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، القدرة على إيجاد الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل والمواظبة والإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه،

#### صور القيادة الخادمة:

أنفق ( ثابت ، 2008 ؛ عبوي ، 2007) إلى صور القيادة الخادمة بالأشكال الآتية :

1. الإدارة بالمشاركة: وفيها يقدم القائد للمرؤوسين المعلومات الخاصة بالعمل قبل الإنتقال إليه، وقد يعد البعض ذلك أكثر إرباكاً واستهلاكاً للوقت ولكنه يحفز المرؤوسين ويلهمهم.
2. نمط التيسير : ينظر القائد إلى دوره كميسر للأمور مما يمكن من يعمل تحت قيادته أن ينجحوا، فيمكن المرؤوسين من أداء العمل بكفاءة.
3. القيادة الشورية : وهي القيادة الديمقراطية، وفيها يكون القائد هيئة قيادية تعمل كفريق موحد يعمل وفقاً للنمط الشوري القائم على تبادل الآراء والوصول إلى رأي جماعي، مما يمكن المجموعة القائدة من أداء دور حيوي في طبيعة وتوجيه منظمهم.

#### الأنشطة التي يقوم بها القائد الخادم :

يسعى القائد الخادم إلى خدمة المرؤوسين في المنظمة أو المجتمع المحلي، ويتجسد هذا الدور من خلال قيامه بالأنشطة التالية (أبو النصر، 2012) :

1. إيجاد فرص للأفراد في المنظمة للقيام بحل المشكلات، والإستفادة من نجاح غيرهم، لزيادة مخزونهم المعرفي.
2. تشجيع جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد.
3. تشجيع إطلاق الأفراد إفتراضاتهم وخبراتهم الشخصية.
4. تزويد الأفراد بمعلومات تمثل التغذية المرتدة من سلوكهم وتصرفاتهم.
5. طرح تساؤلات وقضايا تزيد من وعي الأفراد بصحة إفتراضاتهم وتوقعاتهم.

## مميزات القيادة الخادمة :

أُتفق (عبوي، 2007؛ ثابت، 2008) مميزات القيادة الخادمة بالنقاط الآتية :

1. نسبة إصدار الأوامر الصارمة قليلة.
2. تكون الأوامر في صورة إقتراح وليس أمر، ليست تعسفية بل خادمة للجميع.
3. يهتم بأهداف المؤسسة ويراعي رغبة المرؤوسين أنفسهم، يمنح الحرية لإظهار مواهبهم .
4. تشجيع التوجيه الذاتي مثل : المناقشة الجماعية الحرة، قرار الأغلبية المنضبطة، تكليف لجان بحث موضوعات معينة ليركز السلطة بيده بل يستخدم التفويض الفعال.
5. العلاقة بين القائد والأعضاء يسودها سلوك المرح والثقة، والإسترخاء مع الحزم.

## ثانياً : الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحثة واستقراء الأدب النظري ذي العلاقة بالقيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية، تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة للمقارنة مع الدراسة الحالية حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على المستوى العربي والأجنبي وكما يلي:

### أولاً : الدراسات العربية :

أجرى البdach ( 2006 ) دراسة هدفت إلى الإجابة عن عدد من الأسئلة حول القيادة الخدمية منها، ما مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر ؟ وما هي أهداف القيادة الخدمية ؟ وما هي مقومات القائد الخدمي ؟ وما المبادئ الأساسية الواجب توافرها للقائم بالقيادة الخدمية ؟ وما إستراتيجيات قيادة المجتمع ؟، كما هدفت لبيان قدوة معاصرة كان لها الأثر البالغ في تكريس هذا المفهوم ونشرة إنه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز آل سعود . وقد خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية :أن القيادة الخدمية ترتبط بقيم أخلاقية ، وأنها تسعى القيادة الخدمية لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة ، وأن مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر مر بمراحل عدة، ساعدت على صياغته بصورته النهائية .وأن القيادة تكون بتقديم الخدمة أولاً. وكذلك أن للقيادة الخدمية عدد من المقومات الشخصية والمهارية التي توافرت في شخصية القدوة القائد خادم الحرمين الشريفين.

وأجرى أبو تينة وخصاونه والطحاينة ( 2007 ) دراسة تهدف إلى تعرف درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الخادمة في مدارسهم، من وجهة نظر أولئك المديرين أنفسهم، ومن وجهة نظر معلميههم ومعلماتهم. وقد تكونت عينة الدراسة من ( 390 ) معلماً ومعلمة و ( 95 ) مديراً ومديرة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة إستبانتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عليا من وجهة نظرهم، ودرجة وسطى من وجهة نظر معلميههم ومعلماتهم. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

وكما أجرت الديرية (2011) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مقاسه بإستبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية (Laub,1999)، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية ، إذ بدأ واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد ، وأيضاً كان هناك دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل الحالي لصالح الإداري وعضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وأجرت الناش (2013) دراسة هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن ، ومساعد مديري التربية والتعليم ، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية في الأردن الذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي 2011/2012 م والبالغ عددهم ( 1305 ). وتكونت العينة من ( 510 ) قائداً تربوياً منهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة. وحصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية .

وأجرى إبراهيم(2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، وأن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام . ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وملتغير الخبرة ولصالح فئة ( 5- أقل من 10سنوات) ، وملتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان مرتفعاً.

وأجرت شيخ السوق (2014) دراسة سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. ومعرفة ما إذا كانت إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية النوع، السن، الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالجامعة، مدة العمل مع القائد الحالي، نوع القائد ). والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة وأوجه الإختلاف بين تلك الجامعات وكذلك معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأوجه الإختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بها.

وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها إنخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5 %) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4 %) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1 %) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة ( الخدمة ، الرؤية، التواصل ) في الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة .

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

أجرى جيرارد ( Girard, 2000 ) دراسة تهدف إلى تحديد صفات الموظف القيادية التي أظهرتها مشرفات مدرسة في ولاية إيلينوي عن طريق المسح لمدرء ورؤساء مجلس إدارة المدرسة، ومدرء المدارس. وقد وضعت ثلاثة مسوح متوازية (واحدة للمدرء، وواحدة لرئيس مجلس إدارة المدرسة، وواحدة لمديري المدارس ) لتصنيف السلوك المشرف وعلاقته بصفات القيادة الخادمة، والرضا الوظيفي، وتحديد الخصائص من السكان. وقدم مجموعة بيانات كاملة حتى الإنتهاء من مسح حساب السلوك المشرف، ودراسة إستقصائية أنجزت من رؤساء مجلس إدارة المدرسة، مسوحات أنجزت من مديري المدارس. تم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمدرء وجميع صفات القيادة الخادمة وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات عمل مدرسة حي وكل صفات القيادة الخادمة في جميع الحالات، وزيادة التصنيفات من قبل مديري المدارس من صفات القيادة الخادمة المترابطة مع زيادة تقديرات الرضا الوظيفي الرئيسي وزيادة علاقته بتصنيفات العمل.

وأجرى دراري (Drury, 2004) دراسة أظهرت أن خصائص القيادة الخادمة يمكن قياسها في المنظمة. وأظهر عشرات من القيادة العليا، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالساعة على تصوراتهم للقيادة الخادمة ووجود فجوة في الدلالات الإحصائية بين مستويات الموظفين. ووجد تحليل آخر مخصص لإختلاف العاملين بالساعة أكثر من أعضاء هيئة التدريس. وأثبت إختبار إرتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية، وكبيرة بين مفهوم القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية وصغيرة للعلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي بإستخدام ماير، ألين، وسميث ( 1993 ) وميزان الإلتزام التنظيمي يتم تضمين البيانات والآثار الإحصائية للنتائج. وكانت الكليات غير التقليدية موقع البحث لهذه الدراسة الكمية. ومسح الباحث جميع العاملين من ( 225 ) كلية في غضون ( 15 ) يوماً، تلقى الباحث ( 170 ) من الإستبيانات، مما أسفر عن معدل الإستجابة (75.5 %). وتكونت عينة الدراسة (10) من القيادة العليا، كان (62) من الإدارة، وكانت ( 22 ) من أعضاء هيئة التدريس، و (76) من العمال بالساعة.

وأجرى إيرفينغ (Irving, 2005) دراسة هدفت للتحقيق في العلاقة بين القيادة الخادمة وفعالية الفريق. وفي ضوء الدراسة الحالية سعى الباحث للإجابة على سؤال البحث: "هل هناك علاقة بين القائد الخادم وفعالية الفريق؟" من خلال إجراء دراسة تجريبية في تقسيم الولايات المتحدة من منظمة دولية غير ربحية. تم جمع البيانات باستخدام ثلاثة أدوات: تقييم القيادة التنظيمية (لاوب، 1999) وأداة تقييم القيادة الخادمة (دينيس، 2004) وإستبيان فعالية الفريق (لارسون ولافاستو، 2001)، وتكونت عينة الدراسة من (740) تم إختيارهم عشوائياً.

وأجرى ويلير وبابوتو (Wheeler & Barbuto, 2006) دراسة تهدف إلى وصف مقياس متكامل للقيادة الخادمة. وقد وضعت وحدات الفروع الجانبية لقياس أبعاد القيادة الخادمة المحتملة وكانت (11) بعد وهي: الدعوة، والإستماع، والتعاطف، والإشراف، والتوعية والإقناع، التصور وبناء المفاهيم، والبصيرة، والإشراف، والنمو، وبناء المجتمع. وتكونت عينة الدراسة من (80) قائد و(388) المقيمون لإختبار التماسك الداخلي. وأسفرت عن نتائج خمس من القيادة الخادمة تتصف بالعوامل التالية وهي: الإيثار، الشفاء العاطفي، ورسم الخرائط المقنعة، والحكمة، والإشراف مع العلاقات التنظيمية، القيادة التبادلية، الجهد الإضافي، والرضا، والفعالية التنظيمية.

وأجرى براون (Brown, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين لأهمية تحديد خصائص القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية التي تقع في مجتمعين مختلفين واحدة تقع في ولاية فرجينيا الحضرية الساحلية وأخرى تقع في جنوب غرب ولاية فرجينيا الريفية، وتكونت عينة الدراسة من (63) معلماً فكان (31) من معلمي المدارس الثانوية من المجتمع جنوب غرب ولاية فرجينيا الريفية، و (32) من معلمي المدارس الثانوية من ولاية فرجينيا الساحلية. وإحتوى الإستبيان (48) بند بإستخدام مقياس ليكرت. وشيد الإستبيان بإستخدام خصائص القيادة الخادمة والسلوكيات، ووزع الإستبيان إلى جميع المعلمين في كل المجتمعات. وكانت الآثار المترتبة على هذه الدراسة هي أن قادة المدارس الحالية قد تكون قادرة على إدارة وقيادة المجتمعات المدرسية بشكل أفضل إذا تم تكييف ممارستهم للقيادة الخادمة لخصائص معينة من مجتمعاتهم.

أجرى بلاك (Black, 2010) دراسة هدفت إلى تحديد درجة إرتباط القيادة الخادمة مع تصورات البيئة المدرسية، وتحديد العلاقة بين إدراك المديرين والمعلمين للقيادة الخادمة والمناخ المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (246) فرد أُخترت عشوائياً وتنقسم إلى (231) و (15) مدير في إدارة المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة عن وجود إرتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي.

وأجرى الأمين (EL-Amin, 2013) دراسة وصفية لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة و الروح المعنوية للمعلم والأداء الأكاديمي لطلاب الصف الرابع من خلال قياس الدرجات في القراءة والرياضيات و جرت المقارنة بين أربع مدارس إبتدائية في فلوريدا. وكان الهدف من هذه الدراسة لوصف الحالة الراهنة لهذه المتغيرات في جنوب شرق الولايات المتحدة، ووصف مدى وجود هذه المتغيرات بناء على تصورات المشاركين في المسح ودرجات الغختبار. وتكونت عينة الدراسة من (4) مدرء مدارس إبتدائية و(153) معلم للمرحلة الإبتدائية.

وأجرى بن إبراهيم (Bin Ibrahim, 2014) دراسة تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس. وتكونت عينة الدراسة من ( 342 ) معلمي المدارس الثانوية. تضمن الإستبيان مقياس القيادة خادمة ( SLS ) وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ساهمت في إدارة التغيير في المدارس. وبالتالي، ينبغي أن تطبق القيادة الخادمة والتي يمارسها قادة المدارس لتحسين نجاح إدارة التغيير، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع ومراجعة الدوريات، والمراجع العربية، والمراجع الأجنبية وقواعد البيانات المختلفة لم تجد الباحثة في حدود إطلاعها دراسة تناولت درجة ممارسة القيادة الخادمة وحدها لدى القيادات الإدارية في جامعة آل البيت، وأن أغلبية الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على القيادة الخدمية لدى مدراء المدارس، لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة آل البيت.

حيث أكدت هذه الدراسة على جانب في غاية الأهمية وهو القيادة الخادمة نفسها .

ركزت الدراسات العربية والأجنبية السابقة على القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي كدراسة الديرية ( 2011 ) ودراسة (Girard, 2000) ودراسة (Irving, 2005)، وركزت بعض الدراسات على علاقة القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كدراسة ( شيخ السوق، 2014 ) ودراسة ( Drury, 2004 ) ، وركزت بعض الدراسات على القيادة الخدمية المعاصرة وإرتباطها بالقيم الأخلاقية كدراسة (البداح ، 2006 ) ودراسة (النشاش، 2013)، وركزت دراسة (Wheeler & Barbuto, 2006) على متطلبات وأبعاد القيادة الخادمة .

وركزت الدراسات العربية والأجنبية السابقة على ممارسة القيادة الخادمة من قبل المديرين في المدارس كدراسة ( أبو تينة وخصاونه والطحaine ، 2007 )، وركزت دراسة إبراهيم ( 2013 ) على درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وركزت بعض الدراسات على علاقة القيادة الخادمة بالبيئة المدرسية كدراسة (Brown, 2010) ودراسة (Black, 2010)، وركزت دراسة (El-Amin, 2013) على علاقة القيادة الخادمة بالروح المعنوية للمعلم والأداء الأكاديمي للطلاب، وركزت دراسة (Bin Ibrahim, 2014) على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس.

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على دراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة آل البيت. واشتملت عينتها على القيادات الإدارية، والكشف عن درجة ممارستهم للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين معهم. وبشكل عام يمكن القول بأن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: استخدامها منهجية علمية تشابه مع المنهجيات التي إتبعتها بعض الدراسات السابقة في التوصل إلى البيانات وتحليلها، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وعرض مشكلاتها وتحديد مصطلحاتها، وإجراءات التطبيق، والوصول إلى المراجع المتعلقة بالدراسة.



## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم إستخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة :

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية في جامعة آل البيت في محافظة المفرق للفصل الدراسي الأول للعام 2014 / 2015 م والبالغ عددهم ( 934 ) موظفاً.

### عينة الدراسة:

تم إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (347) من العاملين في الوظائف الإدارية في جامعة آل البيت، وبنسبة (37%) من المجتمع الأصلي، ويبين الجدول (1) ذلك.

### الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	220	% 63
	أنثى	127	% 37
	الكلي	347	% 100
المؤهل العلمي	دبلوم	39	%11
	بكالوريوس	245	% 71
	دراسات عليا	63	% 18
	الكلي	347	%100

المسمى الوظيفي	مدير	24	7 %
	مساعد مدير	23	7 %
	رئيس شعبة	38	11 %
	رئيس ديوان	16	5 %
	موظف إداري	246	70 %
	الكلية	347	100 %
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	77	22 %
	من 5 سنوات- اقل من 10 سنوات	145	42 %
	10 سنوات فأكثر	125	36 %
	الكلية	347	100 %

#### أداة الدراسة :

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة من (37) فقرة لقياس مجالات القيادة الخادمة موزعة على أربعة مجالات هي (الرؤية، التمكين، الثقة، التواصل). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة أبو تينة وخصاونه والطحاينة (2007) وتكونت الأداة من جزأين:

الجزء الأول: إشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: قياس درجة ممارسة القيادة الخادمة .

وقد تم تحديد الإستجابات بخمسة معايير هي: بدرجة كبيرة جداً وتأخذ (5)، بدرجة كبيرة وتأخذ (4)، بدرجة متوسطة وتأخذ (3)، بدرجة ضعيفة وتأخذ (2)، بدرجة ضعيفة جداً وتأخذ (1).

#### صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضهما على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (11) من أساتذة الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وإدارة الأعمال واللغة العربية من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (8 من أصل 11) من المحكمين.

كما في ملحق (2)، حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب درجة ممارسة القيادة الخادمة حيث كانت عدد الفقرات (43) فقرة كما هو مبين في ملحق (1) وتم حذف أربع فقرات من مجال الرؤية وهما (يسعى الرئيس المباشر لخدمة المرؤوسين في الجامعة دون النظر لخدمته، يدرك الرئيس المباشر عمل ما يحدث داخل الجامعة، يضع الرئيس المباشر تصور مقنع لما يجب أن تكون عليه الجامعة مستقبلاً، يتخذ الرئيس المباشر إجراءات مسبقة دون انتظار ماذا سيحدث) وتم تعديل وفصل فقرة لتصبح فقرتين وهي (يملك الرئيس المباشر تصور دقيق لنقاط القوة والضعف في الجامعة) وأصبحت (يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط القوة في الوحدة التنظيمية ، يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط الضعف في الوحدة التنظيمية) وتم حذف فقرة من مجال التمكين وهي (يعمل الرئيس المباشر جنباً إلى جنب مع المرؤوسين ويقدم لهم الدعم الوظيفي في مهامهم) وحذف فقرة من مجال الثقة وهي (يتخذ الرئيس المباشر القرارات المهمة العاجلة دون الاستشارة مع المرؤوسين) وتعديل الفقرة (يكافيء الرئيس المباشر المرؤوسين لقاء نجاحهم في أداء واجباتهم المناطة بهم) لتصبح (يستخدم الرئيس الحوافز) وتم فصل فقرة لتصبح فقرتين وهي (يتصف الرئيس المباشر بالمصداقية والود مع المرؤوسين) لتصبح (يتصف الرئيس المباشر بالمصداقية مع المرؤوسين، يتصف الرئيس المباشر بالود مع المرؤوسين) وتم حذف فقرتين من مجال التواصل وهما (يتعد الرئيس المباشر عن الظهور من خلال موقعة الوظيفي، يتعامل الرئيس المباشر مع جميع المرؤوسين باحترام) وفصل فقرة لتصبح فقرتين وهي (يستمع الرئيس المباشر لأراء المرؤوسين ويتقبل مقترحاتهم) لتصبح (يستمع الرئيس المباشر لأراء المرؤوسين ، يستمع الرئيس المباشر لاقتراحات المرؤوسين) لتصبح أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (37) فقرة كما هو مبين في ملحق (3).

#### ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق.

الجدول (٢)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	معامل الثبات
القيادة الخادمة	الرؤية	0.80
	التمكين	0.79
	الثقة	0.81
	التواصل	0.83

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

## المعالجة الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وإجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد لمعرفة دلالة الفروق، واختبار شيفية لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمدت الباحثة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدايل} - \text{الحد الأدنى للبدايل}}{\text{عدد المستويات}} = 1.33 - 5 = 1.33$$

المدى الأول:  $2.33 = 1 + 1.33$

المدى الثاني:  $3.67 = 1.33 + 2.34$

المدى الثالث:  $5 = 1.33 + 3.68$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. اقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

2. اكبر من أو تساوي (2.34) واقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.

3. اكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

## إجراءات الدراسة :

بعد إطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة، تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها. قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

حيث تم توزيع (360) استبانته على العاملين في الوظائف الإدارية ، وإسترجع منها (350) استبانته وتم استبعاد (3) استبيانات غير قابلة للتحليل وأصبحت الاستبيانات القابلة للتحليل (347) استبانته بنسبة ( 96%) من الاستبيانات التي تم توزيعها وقد تشكلت العينة ما نسبة (37%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

## متغيرات الدراسة:

أُختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. حيث تكونت الإِستبيانات من جزأين هي:

أولاً : المتغيرات الديموغرافية (الوسيطه) وهي:

أ- الجنس: وله فئتان:

1. ذكر 2. أنثى

ب- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات :

1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا

ج. المسمى الوظيفي وله خمسة فئات :

1. مدير 2. مساعد مدير 3. رئيس شعبة 4. رئيس ديوان 5. موظف إداري

د. سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 3. 10 سنوات فأكثر.

ثانيًا- المتغير المستقل : القيادة الخادمة.

ثالثاً - المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة الخادمة.

## الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم؟. للإجابة عن هذا السؤال تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم، والجداول (3)، (4)، (5)، (6) (7) ، تبين ذلك.

#### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التواصل	3.16	0.63	متوسطة
2	1	الرؤية	3.08	0.54	متوسطة
3	3	الثقة	3.03	0.52	متوسطة
4	2	التمكين	2.98	0.55	متوسطة
الدرجة الكلية للقيادة الخادمة			3.06	0.47	متوسطة

يبين الجدول (3) أن التقدير العام لدرجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.47). وجاء تقدير ممارسة جميع المجالات بدرجة متوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.98 - 3.16)، وبانحراف معياري ما بين (0.52 - 0.63) وبدرجة متوسطة، حيث جاء مجال التواصل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.16)، وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.54)، وبدرجة متوسطة ، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الثقة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وبانحراف معياري بلغ (0.52) وبدرجة متوسطة، و في المرتبة الرابعة جاء مجال التمكين بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.55)، وبدرجة متوسطة .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الرؤية :

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الرؤية، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعمل الرئيس على صياغة رؤية واضحة.	3.37	0.76	متوسطة
2	2	يوضح الرئيس الإتجاهات المستقبلية لإنجاز العمل.	3.26	0.69	متوسطة
3	3	يثير الرئيس العمل الجامعي بأفكار جديدة لحل المشكلات.	3.17	0.80	متوسطة
4	4	يضع الرئيس قرارات مستقبلية بناء على فهم الواقع والإنطلاق للمستقبل.	3.09	0.82	متوسطة
5	7	يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط الضعف في الوحدة التنظيمية .	2.92	0.85	متوسطة
6	5	يسخر الرئيس مركزه الوظيفي لصالح المرؤوسين.	2.90	0.90	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الرؤية	3.08	0.54	متوسطة

يبين الجدول (4) أن التقدير العام لدرجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، وأن التقدير العام لدرجة ممارسة مجال الرؤية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الرؤية ككل (3.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.54)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.85 - 3.37)، وبانحراف معياري ما بين (0.69 - 0.90) حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يعمل الرئيس على صياغة رؤية واضحة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبانحراف معياري بلغ (0.76)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها " يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط القوة في الوحدة التنظيمية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة متوسطة.

## المجال الثاني: التمكين:

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التمكين، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يشجع الرئيس عمل الفريق.	3.10	0.97	متوسطة
2	12	يقدم الرئيس الدعم والمساندة للمرؤوسين في عملهم.	3.02	0.87	متوسطة
3	8	يفوض الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين ويمكنهم من القيام بعملهم.	2.99	0.87	متوسطة
4	15	يشجع الرئيس الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات بين المرؤوسين .	2.99	0.91	متوسطة
5	9	يعطي الرئيس المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	2.98	0.83	متوسطة
6	10	يتيح الرئيس للمرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار بشأن فرص عملهم .	2.97	0.90	متوسطة
7	13	يعزز الرئيس فرص النجاح للمرؤوسين باستمرار.	2.95	0.96	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التمكين					
			2.98	0.55	متوسطة

يبين الجدول (5) أن التقدير العام لدرجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، وأن التقدير العام لدرجة ممارسة مجال التمكين جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التمكين ككل (2.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.55)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.91-3.10)، وبانحراف معياري ما بين (0.83-0.97)، حيث جاءت جاءت الفقرة (14) والتي تنص على " يشجع الرئيس عمل الفريق." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها " يعمل الرئيس على تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.89)، وبدرجة متوسطة.



### المجال الثالث: الثقة:

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	يتصف الرئيس بالود مع المرؤوسين .	3.29	0.84	متوسطة
2	26	يمارس الرئيس أمام المرؤوسين نموذجاً سلوكياً يحتذى.	3.18	0.89	متوسطة
3	27	يتصف الرئيس بالمصادقية مع المرؤوسين.	3.16	0.84	متوسطة
4	25	يسهم الرئيس في تنمية شخصية المرؤوسين.	3.13	0.92	متوسطة
5	21	يعامل المرؤوسين كما يحب أن يعاملوه.	3.06	0.90	متوسطة
7	20	يضع الرئيس نفسه مساءلاً عن المرؤوسين ومسؤولاً عنهم.	3.00	0.94	متوسطة
9	18	يمتلك الرئيس الشجاعة باتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل .	2.95	1.02	متوسطة
10	23	يقدر الرئيس جهود المرؤوسين وذلك بتعزيزهم وتحفيزهم.	2.91	0.95	متوسطة
12	22	يستخدم الرئيس الحوافز .	2.77	0.95	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الثقة	3.03	0.52	متوسطة

يبين الجدول (6) أن التقدير العام لدرجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، وأن التقدير العام لدرجة ممارسة مجال الثقة جاءت متوسطة ، بلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقة ككل ( 3.03)، وبانحراف معياري بلغ (0.52). وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.77-3.29)، وبانحراف معياري ما بين (1.02-0.84)، حيث جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " يتصف الرئيس بالود مع المرؤوسين . " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (22) ونصها " يستخدم الرئيس الحوافز." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77)، وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وبدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع: التواصل :

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الوضوح، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	يتعامل الرئيس مع المرؤوسين باحترام متبادل بصرف النظر عن تباين شخصياتهم.	3.33	0.94	متوسطة
2	37	يستمع الرئيس لاقتراحات المرؤوسين .	3.26	0.84	متوسطة
3	36	يستمع الرئيس المباشر لأراء المرؤوسين .	3.25	0.87	متوسطة
4	34	يسعى الرئيس لإزالة أسباب سوء الفهم بين المرؤوسين.	3.20	0.98	متوسطة
6	33	يصغي الرئيس إلى المرؤوسين بانتباه ليفهم مقاصدهم.	3.12	1.05	متوسطة
8	31	يعمل الرئيس جاهداً لتنمية العلاقات الايجابية بين المرؤوسين.	3.03	1.00	متوسطة
9	30	يتعرف الرئيس المبدعين ويمنحهم الفرص للتقدم.	2.98	1.02	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال التواصل	3.16	0.63	متوسطة

يبين الجدول (7) أن التقدير العام لدرجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، وأن التقدير العام لدرجة ممارسة مجال التواصل جاءت متوسطة ، بلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل ككل ( 3.16)، وبانحراف معياري بلغ (0.63). وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.98-3.33)، بانحراف معياري ما بين (0.84 - 1.05) حيث جاءت الفقرة (35) والتي تنص على " يتعامل الرئيس مع المرؤوسين باحترام متبادل بصرف النظر عن تباين شخصياتهم. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة (30) ونصها " يتعرف الرئيس المبدعين ويمنحهم الفرص للتقدم." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وبانحراف معياري بلغ (1.02)، وبدرجة متوسطة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم حسب متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم حسب متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

المتغير	الفئة	المتوسط والانحراف	الرؤية	التمكن	الثقة	التواصل	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	س	2.99	2.88	2.99	3.11	2.99
		ع	0.51	0.50	0.48	0.64	0.43
	أنثى	س	3.24	3.16	3.09	3.24	3.17
		ع	0.57	0.58	0.58	0.59	0.50
المؤهل العلمي	دبلوم	س	3.21	3.14	3.20	3.22	3.19
		ع	0.71	0.61	0.59	0.68	0.56
	بكالوريوس	س	3.11	3.01	3.04	3.18	3.08
		ع	0.53	0.54	0.52	0.60	0.45
	دراسات عليا	س	2.87	2.77	2.85	3.03	2.88
		ع	0.44	0.51	0.43	0.70	0.41

المسمى الوظيفي	مدير	س	2.87	2.81	2.90	3.15	2.93
		ع	0.46	0.52	0.42	0.74	0.41
	مساعد مدير	س	2.93	2.66	2.88	3.12	2.90
		ع	0.42	0.45	0.30	0.69	0.34
	رئيس شعبة	س	2.81	2.76	2.83	2.86	2.82
		ع	0.38	0.49	0.45	0.56	0.37
	رئيس ديوان	س	2.88	2.89	2.75	3.25	2.93
		ع	0.36	0.37	0.29	0.38	0.17
	موظف إداري	س	3.17	3.07	3.10	3.20	3.13
		ع	0.57	0.56	0.55	0.62	0.49
	أقل من 5 سنوات	س	3.29	3.20	3.20	3.29	3.24
		ع	0.57	0.49	0.54	0.54	0.46
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	س	3.10	2.94	3.00	3.12	3.03
		ع	0.46	0.54	0.49	0.64	0.43
	10 سنوات فأكثر	س	2.94	2.90	2.96	3.13	2.99
		ع	0.57	0.57	0.52	0.66	0.48
سنوات الخدمة							

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، والمسمى الوظيفي (مدير، مساعد مدير، رئيس شعبة، رئيس ديوان) وسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (٩) تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة على مجالات درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيههم.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.008	7.080	1.923	1	1.923	الرؤية	الجنس هوتلنج = 0.061 ح = 0.001
*0.001	10.617	2.887	1	2.887	التمكين	
0.888	0.020	0.005	1	0.005	الثقة	
0.276	1.190	0.456	1	0.456	التواصل	
*0.054	3.727	0.745	1	0.745		الكلي
0.835	0.181	0.049	2	0.098	الرؤية	المؤهل العلمي ويلكس = 0.979 ح = 0.525
0.723	0.325	0.088	2	0.177	التمكين	
0.518	0.659	0.167	2	0.335	الثقة	
0.471	0.755	0.289	2	0.579	التواصل	
0.872	0.137	0.027	2	0.055		الكلي
0.239	1.385	0.376	4	1.505	الرؤية	المسمى الوظيفي ويلكس = 0.904 ح = 0.005
*0.013	3.221	0.876	4	3.503	التمكين	
0.066	2.226	0.566	4	2.262	الثقة	
*0.041	2.521	0.966	4	3.865	التواصل	
*0.040	2.541	0.508	4	2.031		الكلي
0.316	1.156	0.314	2	0.628	الرؤية	سنوات الخدمة ويلكس = 0.956 ح = 0.057
*0.018	4.041	1.099	2	2.198	التمكين	
*0.037	3.331	0.846	2	1.692	الثقة	
0.122	2.120	0.812	2	1.624	التواصل	
*0.032	3.483	0.696	2	1.392		الكلي

		0.272	337	91.541	الرؤية	الخطأ
		0.272	337	91.634	التمكين	
		0.254	337	85.600	الثقة	
		0.383	337	129.138	التواصل	
		0.200	337	67.330	الكلي	
			347	3394.449	الرؤية	الكلي
			347	3192.358	التمكين	
			347	3269.660	الثقة	
			347	3599.037	التواصل	
			347	3319.953	الكلي	

\* ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين من الجدول (9):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والكلي بإستثناء مجال الثقة ومجال التواصل، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي.

ووجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي في مجالي التمكن والتواصل، والكلي وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم إستخدام المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) كما هو مبين في الجدول (10).

لأثر سنوات الخدمة هناك فروق في مجالي التمكن والثقة والكلي ، وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم إستخدام المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (١٠)

المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لأثر المسمى الوظيفي على مجالات (التمكين والتواصل والكلي)

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مساعد مدير	موظف إداري	رئيس شعبة
التمكين	مساعد مدير	2.66	-	*0.01	0.97
	موظف إداري	3.07	*0.01	-	*0.02
	رئيس شعبة	2.76	0.97	*0.02	-
التواصل	مساعد مدير	3.12	-	.98	.64
	رئيس شعبة	2.86	0.64	*0.04	-
	موظف إداري	3.20	0.98	-	*0.04
الكلي	مساعد مدير	2.89	-	0.21	0.98
	رئيس شعبة	2.82	0.98	*0.00	-
	موظف إداري	3.13	0.21	-	*0.00

ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول (10) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مجال التمكين بين فئتي المسمى

لوظيفي مساعد مدير وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مجال التمكين بين فئتي المسمى

الوظيفي رئيس شعبة وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مجال التواصل بين فئتي المسمى

الوظيفي رئيس شعبة وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على المجال الكلي بين فئتي المسمى

الوظيفي مساعد مدير وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري.

الجدول (١١)

المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لأثر سنوات الخدمة على مجالات (التمكين والثقة والكلية)

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
التمكين	أقل من ٥ سنوات	3.20	-	*0.00	*0.00
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	2.94	*0.00	-	0.55
	١٠ سنوات فأكثر	2.90	*0.00	0.55	-
الثقة	أقل من ٥ سنوات	3.20	-	*0.00	*0.00
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	2.99	*0.00	-	.57
	١٠ سنوات فأكثر	2.96	*0.00	0.57	-
الكلية	أقل من ٥ سنوات	3.24	-	*0.00	*0.00
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	3.03	*0.00	-	0.38
	١٠ سنوات فأكثر	2.98	*0.00	0.38	-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مجالي التمكين والثقة والكلية بين فئتي سنوات الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات) وفئتي الخدمة المتوسطة (من 5- أقل من 10 سنوات) وفئة الخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات).



## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم ؟.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاء مجال التواصل في المرتبة الأولى بأعلى تقدير، تلاه في المرتبة الثانية مجال الرؤية، وفي المرتبة الثالثة مجال الثقة، وجاء مجال التمكين بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك ممارسات لا زالت تتميز بالبيروقراطية وينفذون الأوامر والتعليمات بحرفيتها مما يظهر الممارسات لمجالات القيادة الخادمة بالدرجة المتوسطة.

وإتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الديرية ( 2011 )، ودراسة أبو تينة والخصاونة والطحaine (2007). والتي أظهرت نتائج تلك الدراسات درجة تقدير متوسطة للممارسة القيادة الخادمة على المجتمعات التي درست.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شيخ السوق (2014) حيث كانت النتائج بدرجة منخفضة.

### المجال الأول: الرؤية

جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مجال الرؤية متوسطة، حيث جاء في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة التي تنص على " يعمل الرئيس على صياغة رؤية واضحة " في المرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة."، وتعزى هذه النتيجة إلى الإهتمام بمصلحة العمل بما يناسب الأنظمة والتعليمات، مما يؤدي إلى عدم المقدرة على النظر إلى إتجاهات مستقبلية .

بينما جاءت الفقرة "يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط القوة في الوحدة التنظيمية" بالمرتبة الأخيرة ، وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه يدرك ما يحدث داخل الجامعة، مما يؤدي إلى وجود تصور دقيق للقرارات المستقبلية لمصلحة الجامعة.

## المجال الثاني: التمكين :

جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مجال التمكين متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة. وجاءت الفقرة التي تنص على "يشجع الرئيس عمل الفريق." في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه نظراً لرغبة العاملين بالقيام بالعمل المشترك مما يحقق إنجاز عالي ورضا عالي ويتم فيه تبادل الخبرات والمعلومات .

بينما جاءت الفقرة ونصها "يعمل الرئيس على تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وربما يعود ذلك إلى تشجيع العاملين للقيام بعملهم على أكمل وجه وشعورهم بالعمل القيادي مما يزيد من فرص النجاح.

## المجال الثالث: الثقة :

جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مجال الثقة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الثالثة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يتصف الرئيس بالود مع المرؤوسين." في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن يثق بالعاملين لتطبيقهم الأنظمة والمعايير المتفق عليها.

بينما جاءت الفقرة " يستخدم الرئيس الحوافز." بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم.

## المجال الرابع: التواصل:

جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة ككل متوسطة، وجاءت درجة ممارسة مجال التواصل متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى بأعلى تقدير، وجاءت الفقرة التي تنص على " يتعامل الرئيس مع المرؤوسين باحترام متبادل بصرف النظر عن تباين شخصياتهم. " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة إلى الرغبة في حب العاملين لقيامهم بالعمل بكل ود ومصادقية.

بينما جاءت الفقرة " يتعرف الرئيس المبدعين ويمنحهم الفرص للتقدم." بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى ترغيب العاملين بالتقدم والتميز.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيهم تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي؟.

أظهرت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ويمكن أن يفسر ذلك إلى معايير القيادة الخادمة تقدم لجميع الدرجات العلمية بشكل شامل.

كما دلت نتائج السؤال الثاني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والكلية باستثناء مجال الثقة ومجال التواصل، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وتعزى هذه النتيجة ربما لرغبة الإناث بمثل هذا النوع من القيادة ، أو أن مثل هذا النوع من القيادة أكثر جاذبية للإناث.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع دراسة إبراهيم (2013)، وكانت النتائج لصالح الإناث .

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي على مجال التمكين بين فئتي مساعد مدير وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التمكين بين فئتي رئيس شعبة وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التواصل بين فئتي رئيس شعبة وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الكلي بين فئتي مساعد مدير وموظف إداري وجاءت الفروق لصالح الموظف الإداري، ويعزى سبب هذه النتائج أن الموظف الإداري منفذ للتعليمات الواردة إليه من المستويات الأعلى منه، ولم يكن واضعاً للتعليمات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة على مجالي التمكين والثقة والكلية بين فئتي سنوات الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات) وفئتي الخدمة المتوسطة من (5 سنوات- أقل من 10 سنوات) وفئة الخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه إستيعاب أصحاب الخبرة القصيرة لمبادئ ومعايير العمل الإدارية وذلك لقصر الفترة الزمنية من تخرجهم من الكليات والمعاهد.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2013) ، حيث كانت النتائج لصالح سنوات الخدمة المتوسطة.

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي
- تنظيم دورات تدريبية حول القيادة الخادمة للقيادات الإدارية في جامعة آل البيت .
- تعميم نتائج هذه الدراسات بما يتعلق بممارسة القيادة الخادمة لتعرف إدراكات العاملين في الوظائف الإدارية لنمط القيادة الخادمة.
- تفعيل النمط الديمقراطي (اللامركزية) داخل الجامعة لتكون العلاقات قائمة على إحترام الآخرين وتقبل الأفكار والنقد البناء مما يؤدي إلى زيادة مستوى السلوكيات الخدمية لدى العاملين في الجامعة.
- إيجاد القدوة الحسنة من قبل القيادات الإدارية بالجامعة، فتصرفاتهم تنعكس على الموظفين الإداريين وتؤسس لقيادة جامعية ناجحة أو فاشلة.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على جامعات أخرى كدراسة مقارنة.
- إجراء دراسة ذات علاقة إرتباطيه بالقيادة الخادمة ومتغيرات أخرى .

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية :

- إبراهيم، منى عمر (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير؛ جامعة الشرق الاوسط. متوفر على الرابط
- تم الرجوع بتاريخ <http://www.meu.edu.jo/ar/index> 15/3/2015
- إدريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد (2002). السلوك التنظيمي : نظريات ومآذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . عمان: الدار الجامعية .
- أوين، هيلاري (2008). البحث عن القادة. ترجمة عبد الرحمن بن احمد الغامدي .الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البداح، محمد بن خالد (2006). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر : خادم الحرمين الشريفين - قدوة . برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة . متوافر على الرابط <http://www.easternemara.gov.sa/nadwa/Lectures/Badah2.pdf> تم الرجوع إليه بتاريخ 1/8/2014
- البدرى، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات، ط 1. عمان: دار الفكر.
- بربر، كامل (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، ط2. بيروت : دار المنهل اللبناني.
- بولس، يوناثان (2014). القائد الخادم . ترجمة المعرفة متوافر على الرابط التالي <http://www.maarifa.org/index> وتم الرجوع إليه بتاريخ 12/7/2014
- أبو تينه، عبد الله محمد و خصاونة، سامر والطحائية، زياد لطفي (2007). " القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة استطلاعية " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 8(4) : 137 - 160.
- ثابت، عادل خليل (2008). الإدارة المعاصرة ، ط1. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جروات، جيف و فيشر ، ليز (2012). كل ما تحتاج معرفته عن القيادة ، ط1 ، ترجمة محمد صفوت حسن . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جلاّب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد (2004) . إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، ط1. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

حسن، ماهر محمد صالح (2004). القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم ، ط1. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع .

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؛ الجامعة الهاشمية ، الاردن.

سادلر، فيليب (2008) . القيادة ، ط1. ترجمة هدى فؤاد . القاهرة : مجموعة النيل العربية .

السكرانة، بلال خلف ( 2010 ) . القيادة الإدارية الفعالة، ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق محمد وباشراحيل ، فيصل عمر ( 2004 ) . صناعة القائد ، ط2 . متوفر على الرابط التالي <http://ia601207.us.archive.org> وتم الرجوع إليه بتاريخ 11/6/2014.

شلول، أنور حمزة المحمود (1999). " الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة "، رسالة دكتوراه ؛ الخرطوم .

الشمري، أحمد مطر ( 2012 ) . " درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير؛ جامعة الشرق الأوسط . متوافر على الرابط

<http://www.meu.edu.jo/ar/images/document/artscience/arab/tarbaw>

آل الشيخ، محمد بن عيد العزيز ( 2006 ) . العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي (الوجداني). برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة . متوافر على الرابط

<https://www.sharqiah.gov.sa/nadwa/Lectures/Alsheekh2.pdf> تم الرجوع إليه بتاريخ 1/8/20014 .

شيخ السوق، سمر محمود محمود (2014). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي رسالة ماجستير؛ جامعة المنوفية ، القاهرة. متوفر على الرابط التالي <http://library.menofia.edu.eg>

الصيرفي، محمد ( 2007 ) . السلوك الإداري ( العلاقات الإنسانية ) ، ط1. الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .

عابدين، محمد (2012)، "درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلد 26(6): 1430- 1466. متوفر على الرابط التالي <http://scholar.najah.edu> وتم الرجوع إليه بتاريخ 11/6/2014

عارف، حسين ناجي (2001) . السلوك التنظيمي ، ط1. عمان: دار يافا العلمية .

العبادي، هاشم فوزي دباس و الطائي ، يوسف حجيـم و الأسدي ، أفنان عبد علي ( 2008 ) . إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، ط1 . عمان : مؤسسة الوراق .

العبد السلام، خالد بن صالح ( 2009 ) . القيادة الخدمية ( أنماط القيادة ومفاتيح التغيير ) في ضوء النظريات والنماذج القيادية . الرياض : الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض. متوفر على الرابط <http://www.easternemara.gov.sa/NadwaPaper.htm>

عبوي، زيد منير (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية ، ط1. عمان : دار البداية.

العدلوني، محمد أكرم (2000) . القائد الفعال . الرياض : قرطبة للإنتاج الفني.

متوفر على الرابط [http://www.booksjadid.net/2013/05/pdf\\_4833.html](http://www.booksjadid.net/2013/05/pdf_4833.html)

العدلوني، محمد أكرم ( 2002 ) . العمل المؤسسي ، ط1 . بيروت : دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي (2004) . الإدارة التربوية المعاصرة ، ط2 . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .

الغزو، فاتن عوض (2010). القيادة والإشراف الإداري ، ط1. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

قنديل، علاء محمد سيد ( 2010 ) . القيادة الإدارية وقيادة الابتكار ، ط1. عمان : دار الفكر .

ملائكة، عبد العزيز محمد (2007) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي . جدة: دار العلم.

منشورات جامعة آل البيت ( 2010 ) .

مورجان، إنجي (2009). القيادة النسائية : القيادة من الأمام ، ط1. ترجمة عبد الحكيم لخزامي. إربد: الدار الأكاديمية للعلوم .

موقع جامعة آل البيت <https://www.aabu.edu.jo>

نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع

نجم، عبود نجم ( 2012 ) . القيادة وإدارة الابتكار ، ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

النشاش، فاطمة محمود عوض ( 2013 ) . " تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن " ، أطروحة دكتوراه ؛ الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

أبو النصر، مدحت محمد ( 2012 ). قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، ط1. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ناجي، جينتي (Nagy, J) (2014) . أفكار توجيهية في القيادة / القيادة الخادمة : قبول نداء الخدمة والمحافظة عليه. متوفر على الرابط وتم الرجوع إليه بتاريخ 12/7/2014

[http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/servant\\_leadership/main](http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/servant_leadership/main)

نيوشل، روبرت (2008) . القائد . ترجمة خالد العامري . القاهرة : دار الفاروق.

## المراجع الأجنبية :

- Barbuto, John E & Wheeler, Daniel W(2006). " Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership" , Unpublished Master's Thesis, University of Nebraska–Lincoln .
- Bin Ibrahim , Izani ( 2014 ) ." Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools International Journal of Scientific and Research Publications , 4 (1) : 1 – 9.
- Black, Glenda .L (2010)." Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate", Canada .
- Brown, Gregory (2010) ." Teachers Perceptions Of The Importance Of Identified Servant Leadership Characteristics For High School Principals In Two Diverse Communities", unpublished doctoral dissertation, University in Blacksburg, Virginia.
- Crippen , C . (2004 ) , " Servant-Leadership as an Effective Model for Educational Leadership and Management: first to serve, then to lead ",Management In Education ,18 (5) : 11 - 16 .
- Drury, Sharon (2004)." Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment", unpublished doctoral dissertation , Regent University .
- EL-Amin, Abdul( 2014). " Assessing the State of Servant Leadership, Teacher Morale, and Student Academic Performance Outcomes in a Florida Elementary School District", unpublished doctoral dissertation, Grand Canyon University.
- Girard ,S .H (2000) ."Servant leadership Qualities Exhibited By Illinois Public School District Super Intendents" , unpublished doctoral dissertation , Saint Louis University , USA .
- Inbarasu, Jeba (2008) . " Influence Of Servant - Leadership Practice On Job Satisfaction: A Correlational Study In A Lutheran Organization " , unpublished doctoral dissertation , University of Phoenix , USA .
- Irving, Justin(2005). " Servant Leadership and the Effectiveness of Teams" , unpublished doctoral dissertation , Regent University.
- Lubin, K. A. (2001)." Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics". Unpublished doctoral , University of La Verne, California.
- Milligan, Douglas( 2003). "Examination Of Leadership Practices Of Alabama Public School Super Intendents Identified As Servant leaders", unpublished doctoral dissertation , University of Alabama, USA .
- Patterson, Kathleen & Redmer, Timothy & stone,A.(2003). "Transformational Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders—The Move from Good to Great", Unpublished Master's Thesis, Regent University.
- Spears , Larry C (2005) , " The Understanding and Practice of Servant- Leadership " , The Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Valeri , Donald Philip (2007) ." THE ORIGINS OF SERVANT LEADERSHIP " ,doctoral dissertation , Greenleaf University .



## قائمة الملاحق

## الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة ". أرجو التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة على الفقرات المطروحة والمتصلة بآرائكم بتمعن والإجابة على الجزئين : الجزء الأول : البيانات الشخصية، الجزء الثاني : فقرات متعلقة بالقيادة الخادمة . علماً بأن المعلومات سيتم جمعها وستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري

الباحثة : فيحاء المشاقبه

طالبة ماجستير - قسم الإدارة التربوية والأصول - كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت

أولا : البيانات الشخصية

1- الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
2- المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
3- المسمى الوظيفي	مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> رئيس ديوان <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/>
4- سنوات الخدمة	من (١) سنة إلى أقل من (٥) سنوات <input type="checkbox"/> من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات <input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>

ملاحظة تعريفية بالقيادة الخادمة وأبعادها :

تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية وهي ان يخدم الرئيس المباشر المرؤوسين يقوموا بتقديم الخدمة للمنظمة، نابعة من التقدير والاحترام للرئيس المباشر لا لسلطته .

\*أبعاد القيادة الخادمة :

١.الرؤية : أن يهتم الرئيس المباشر بمصلحة العمل والمرؤوسين أكثر من مصلحته الشخصية، ويكون لديه رؤية مستقبلية للمنظمة .

٢. التمكين : تفويض الصلاحيات للمرؤوسين في العمل ، ومشاركتهم في صنع القرار وحل المشكلات .

٣. الثقة : تطبيق مبادئ ومعايير العمل المتفق عليها بمصادقية .

٤. التواصل : يستمع الرئيس المباشر لآراء ومقترحات المرؤوسين ويتقبل النقد ويصغي لمطالبهم.

ثانيا : مقياس القيادة الخادمة:

م	العبارة	انتماء للمجال		الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح في صياغة الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة			
المجال الأول : الرؤية								
-1	يضع الرئيس المباشر رؤية واضحة للجامعة.							
-2	يتحدث الرئيس المباشر عن الاتجاهات المستقبلية لإنجاز العمل.							
-3	يسعى الرئيس المباشر لخدمة المرؤوسين في الجامعة دون النظر لخدمته.							
-4	يضع الرئيس المباشر مصلحة الجامعة فوق مصلحته الشخصية.							
-5	يفعل الرئيس المباشر مركزة الوظيفي لصالح المرؤوسين.							
-6	يمتلك الرئيس المباشر تصور دقيق لنقاط القوة والضعف في الجامعة.							
-7	يدرك الرئيس المباشر عمل ما يحدث داخل الجامعة.							
-8	يضع الرئيس المباشر تصور مقنع لما يجب أن تكون عليه الجامعة مستقبلا.							
-9	يتخذ الرئيس المباشر إجراءات مسبقة دون انتظار ماذا سيحدث.							
-10	يؤثر الرئيس المباشر العمل الجامعي بأفكار جديدة لحل المشكلات.							
-11	يضع الرئيس المباشر قرارات مستقبلية بناء على فهم الواقع والانطلاق للمستقبل.							

المجال الثاني : التمكين

					يفوض الرئيس المباشر الصلاحيات للمرؤوسين ويمكنهم من القيام بعملهم.	-12
					يعطي الرئيس المباشر المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	-13
					يتيح الرئيس المباشر للمرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار بشأن فرص عملهم .	-14
					يدرب الرئيس المباشر المرؤوسين على ممارسة الدور القيادي.	-15
					يقدم الرئيس المباشر الدعم والمساندة للمرؤوسين في عملهم.	-16
					يعزز الرئيس المباشر فرص النجاح للمرؤوسين باستمرار.	- 17
					يعمل الرئيس المباشر جنبا إلى جنب مع المرؤوسين ويقدم لهم الدعم الوظيفي في مهامهم.	-18
					يشجع الرئيس المباشر المرؤوسين للعمل معا بدل التنافس السلبي.	-19
					يشجع الرئيس المباشر على الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات بين المرؤوسين في الجامعة.	-20
					يعمل الرئيس المباشر على تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة.	-21

المجال الثالث : الثقة

-22	يتأكد الرئيس المباشر من قيام المرؤوسين بتطبيق المبادئ والمعايير المتفق عليها.				
-23	يتخذ الرئيس المباشر القرارات المهمة العاجلة دون الاستشارة مع المرؤوسين.				
-24	يمتلك الرئيس المباشر الشجاعة بعمل الإجراءات الصحيحة في العمل .				
-25	يمتلك الرئيس المباشر قوة الإصرار لتأدية الحقوق لأصحابها دون النظر للصعوبات التي تواجهه.				
-26	يضع الرئيس المباشر نفسه مسائلًا عن المرؤوسين ومسؤولًا منهم.				
-27	يعامل الرئيس المباشر المرؤوسين كما يحب أن يعاملوه.				
-28	يكافئ الرئيس المباشر المرؤوسين لقاء نجاحهم في أداء واجباتهم المناطة بهم.				
-29	يقدر الرئيس المباشر جهود المرؤوسين ويعززهم.				
-30	يوفر الرئيس المباشر للمرؤوسين فرص النمو المهني في وظيفتهم.				
-31	يسهم الرئيس المباشر في تنمية شخصية المرؤوسين.				
-32	يمارس الرئيس المباشر أمام المرؤوسين نموذج سلوكي مناسب.				
-33	يتصف الرئيس المباشر بالمصادقية والود مع المرؤوسين.				

المجال الرابع : التواصل

					يبتعد الرئيس المباشر عن الظهور من خلال موقعة الوظيفي.	-34
					يتعامل الرئيس المباشر مع جميع المرؤوسين باحترام.	-35
					يقدم الرئيس المباشر المشورة للمرؤوسين حول القضايا بالجامعة.	-36
					يتعرف الرئيس المباشر المبدعين ويمنحهم الفرص للتقدم.	-37
					يعمل الرئيس المباشر جاهدا لتنمية العلاقات الايجابية بين المرؤوسين.	-38
					ييدي الرئيس المباشر اهتماما بالمناسبات والاحتفاء بالانجازات الوظيفية.	-39
					يصغي الرئيس المباشر إلى المرؤوسين بانتباه ليفهم مقاصدهم.	-40
					يسعى الرئيس المباشر لإزالة أسباب سوء الفهم بين المرؤوسين.	-41
					يتعامل الرئيس المباشر مع المرؤوسين باحترام متبادل بصرف النظر عن تباين شخصياتهم.	-42
					يستمتع الرئيس المباشر لأراء المرؤوسين ويتقبل مقترحاتهم.	-43

الملحق (٢)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ. د. صالح عليما	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	أ. د. رداح الخطيب	إدارة تربوية	جامعة جدارا
3	أ. د. أحمد الخطيب	إدارة تربوية	جامعة جدارا
4	د. هايل السرحان	إدارة أعمال	جامعة اربد الأهلية
5	د. حيدر العمري	إدارة تربوية	جامعة جدارا
6	د. إياد حمادنة	قياس وتقويم	جامعة آل البيت
7	د. عبد الحافظ الشايب	قياس وتقويم	جامعة آل البيت
8	د. محمود جرادات	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
9	د. سالم الرحيمي	إدارة أعمال	جامعة اربد الأهلية
10	د. خالد بطاينة	إدارة أعمال	جامعة اربد الأهلية
11	د. عبد الباسط المرشدة	لغة عربية	جامعة آل البيت



### الملحق (٣)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الأخ المحترم / الأخت المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية. وبما أنكم من ذوي الخبرة في هذا المجال، يرجى التفضل باستيفاء الاستبانة بحسب وجهة نظركم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي ترون موافقتها لرؤيتكم. علماً بأن الإجابة على فقراتها ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك وفقاً للمثال التالي :

درجة الممارسة				
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
		√		

علماً بأن البيانات والاستجابات سرية، ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكري وتقديري

الباحثة : فيحاء المشاقبة

طالبة ماجستير- قسم الإدارة التربوية والأصول - كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت .

أولاً- البيانات الشخصية:

1- الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
3- المسمى الوظيفي	<div> <input type="checkbox"/> مدير    <input type="checkbox"/> مساعد مدير         </div> <div> <input type="checkbox"/> رئيس شعبة    <input type="checkbox"/> رئيس ديوان         </div> <div> <input type="checkbox"/> موظف إداري         </div>
4- سنوات الخدمة	<div> <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات         </div> <div> <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات         </div> <div> <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر         </div>


ثانياً: فقرات استبيان القيادة الخادمة:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسط ة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	يعمل الرئيس على صياغة رؤية واضحة .					
2	يوضح الرئيس الاتجاهات المستقبلية لإنجاز العمل.					
3	يثري الرئيس العمل الجامعي بأفكار جديدة لحل المشكلات.					
4	يضع الرئيس قرارات مستقبلية بناء على فهم الواقع والانطلاق للمستقبل.					
5	يسخر الرئيس مركزه الوظيفي لصالح المرؤوسين.					
6	يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط القوة في الوحدة التنظيمية .					
7	يضع الرئيس تصوراً دقيقاً لنقاط الضعف في الوحدة التنظيمية .					
8	يفوض الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين ويمكنهم من القيام بعملهم.					
9	يعطي الرئيس المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.					
10	يتيح الرئيس للمرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار بشأن فرص عملهم					
11	يدرب الرئيس المرؤوسين على ممارسة الدور القيادي.					
12	يقدم الرئيس الدعم والمساندة للمرؤوسين في عملهم.					
13	يعزز الرئيس فرص النجاح للمرؤوسين باستمرار.					
14	يشجع الرئيس عمل الفريق.					
15	يشجع الرئيس الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات بين المرؤوسين .					
16	يعمل الرئيس على تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة.					
17	يثق الرئيس بقيام المرؤوسين بتطبيق المبادئ والمعايير المتفق عليها.					
18	يمتلك الرئيس الشجاعة باتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل .					

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
25	يسهم الرئيس في تنمية شخصية المرؤوسين.					
26	يمارس الرئيس أمام المرؤوسين نموذجاً سلوكياً يحتذى.					
27	يتصف الرئيس بالمصادقية مع المرؤوسين.					
28	يتصف الرئيس بالود مع المرؤوسين .					
29	يقدم الرئيس المشورة للمرؤوسين حول القضايا الملحة .					
30	يتعرف الرئيس المبدعين ويمنحهم الفرص للتقدم.					
31	يعمل الرئيس جاهداً لتنمية العلاقات الايجابية بين المرؤوسين.					
32	ييدي الرئيس اهتماماً بالمناسبات والاحتفاء بالانجازات الوظيفية.					
33	يصغي الرئيس إلى المرؤوسين بانتباه ليفهم مقاصدهم.					
34	يسعى الرئيس لإزالة أسباب سوء الفهم بين المرؤوسين.					
35	يتعامل الرئيس مع المرؤوسين باحترام متبادل بصرف النظر عن تباين شخصياتهم.					
36	يستمتع الرئيس المباشر لأراء المرؤوسين .					
37	يستمتع الرئيس لاقتراحات المرؤوسين .					

ملحق (٤)

كتاب تسهيل مهمة

  
جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

Vice - President's Office

مكتب نائب الرئيس

الرقم: ٦٧:٤ / ١٤ / ١  
التاريخ: ٨ رجب ١٤٣٦ هـ  
الموافق: ٢٧ نيسان ٢٠١٥ م

**السادة عمداء ومدراء المعاهد المحترمين**

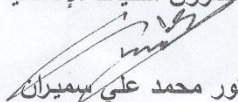
**تحية طيبة، وبعد،**

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لتسهيل مهمة طالبة الماجستير فيحاء محمد الدخيل المشاقبة في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ :

" درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة "

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

  
الأستاذ الدكتور محمد علي سميران

E-mail: info@alabayt.aabu.edu.jo  
Internet Site: http://www.aabu.edu.jo

مقر الجامعة (الفرق) هاتف: ٦٢٩٧٠٠٠ فاكس: ٦٢٩٧٠٢٥ ص.ب (٠٢) ٦٣٩٧٠٢٥ الفرق / الملكة الأردنية الهاشمية  
مكتب الإشراف (عمان) هاتف: ٥٢٤٠١٩٠ فاكس: ٥٢٤١٧٦١ ص.ب (٠٦) ٥٢٤١٧٦١ الجبهة - عمان ١١٩٤١ / الملكة الأردنية الهاشمية  
The University (Mafraq) Tel: (962) 6297000 Fax: (962) 6297025