

تاريخ الاستلام: (2022-05-08)، تاريخ القبول: (2022-06-16)

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين وسبل تحسينها

محمد إبراهيم سلمان
جامعة الأقصى

ابراهيم سعيد بركة
جامعة فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، التخصص)، وذلك بغية التوصل إلى مقترحات إجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، وباستخدام المنهج الوصفي/ المسحي، وبالرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على (6) مجالات، هي: (المهارات المفاهيمية، وتمكين العاملين، والثقة، والاهتمام بالعاملين وخدمتهم، والالتزام بتطوير المجتمع، والقيم الشخصية)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة مكونة من (97) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية كانت "متوسطة"، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن أهم المقترحات الإجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، هو عقد المزيد من الدورات التأهيلية لرؤساء الأقسام الإدارية لتأكيد مفهوم القيادة الخادمة وممارستها التطبيقية في مجال العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأقسام الإدارية، جامعة فلسطين.

The degree of servant leadership practice among the heads of administrative departments at the University of Palestine and ways to improve it

Abstract

The study aimed to identify the degree of servant leadership practice among the heads of administrative departments at the University of Palestine from the point of view of its employees, and to reveal whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha 0.05$) between the average degrees of estimation of the members of the sample to the degree of practice of the heads of administrative departments at the University of Palestine. For servant leadership is attributed to the variables: (gender, years of service, educational qualification, specialization), In order to reach procedural proposals to improve the degree of servant leadership practice among the heads of administrative departments at the University of Palestine from the point of view of its employees, and by using the descriptive/surveying and referring to the related literature, a questionnaire was build consisting of (40) items distributed on (6) fields: (Conceptual skills, employee empowerment, trust, concern for workers and their service, commitment to community development, and personal values), and after verifying their validity and stability, they were applied to a sample of (97) male and female employees. The study found that the degree of servant leadership practice among the heads of the administrative departments was "medium", and there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha 0.05$) between the mean scores of the sample members' estimation of the degree of servant leadership practice by the heads of administrative departments at the University of Palestine due to the study variables. The results showed that the most important procedural proposals to improve the degree of servant leadership practice among the heads of administrative departments at the University of Palestine from the point of view of its employees, is to hold more qualification courses for the heads of administrative departments to confirm the concept of servant leadership and its applied practices in the field of administrative work.

Keywords: servant leadership, administrative departments, University of Palestine.

مقدمة:

إن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، والقائد الأكفأ هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيب العاملون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام (النشاش والكيلاني، 2015، 347).

ومن أهم الأنماط القيادية الجديدة التي باتت تحتاج إليها المؤسسات، والمنظمات في يومنا هذا هو نمط "القيادة الخادمة"، وذلك لدورها الكبير في إيلاء التابعين الاهتمام الخاص، وتلبية حاجاتهم وتحسين أداء المنظمة وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وفي خلق مناخ تنظيمي تتمكن من خلاله المؤسسات من تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي والرضا والاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وغيرها من سمات النجاح المؤدية إلى تحقيق أداء عالٍ للمنظمات (عبد الله، 2018، 229).

فالقيادة الخادمة ليست نقطة تحول في الفكر القيادي وحسب، وإنما هي نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية ونظرة عميقة إلى الحياة والإنسان، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، كما تقوم على أساس تحسين الصالح العام وتوجيهه نحو المواءمة بين العلاقات الإنسانية بأبهى صور التفاعل الاجتماعي الخلاق والهادف؛ لتحقيق النتائج الفعالة في مواجهة تحديات المستقبل (رشيد ومطر، 2016، 70).

وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، وهي بأمر الحاجة إلى نمط قيادي خادم؛ يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الشمري، 2019، 2).

وعليه، واستكمالاً لجهود الباحثين في مجال القيادة الخادمة، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوع القيادة الخادمة؛ كدراسة (الشمري، 2019) التي هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، ودراسة (غالي، 2015) التي تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين في جامعات محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين)، فقد ارتأى الباحثان التعمق في البحث بهذا الموضوع، وبالتطبيق على جامعة فلسطين في محافظات غزة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تصنّف الجامعات الفلسطينية على أنها من أهم العناصر المكونة لبيئة العمل الفلسطينية، والأساس في تنمية الإنسان الفلسطيني، وهناك مجموعة من الإشكاليات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، إذ مثلت هذه الإشكاليات تحديات تعاني منها الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على الصعيدين الاقتصادي والسياسي والتنموي، يدفعها إلى البحث عن نماذج من القيادة الناجحة لإدارة وتوجيه العاملين بفعالية أكثر؛ يتحقق من خلالها تجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها.

ولما كان النمط القيادي التقليدي غير قادر على تجاوز هذه العقبات بما فيها إقناع العاملين بتقدير المنظمة لهم ولمصالحهم، في ظل الذاتية التي تسيطر على المسؤول في تعظيم رغباته على حساب مرؤوسيه، كان لابد من البحث عن أنماط قيادية تستوعب مشاكل العاملين، ولكون الباحثين من العاملين بالجامعات، برزت فكرة توجيه نظر المسؤولين لدور القيادة الخادمة كنمط قيادي في تحسين الأداء المؤسسي القائم على التفاعل الإيجابي بين مجموعة محاور يتسم بها القائد الخادم كـ: (الالتزام، والإقناع، والإشراف والإدراك، والوعي، والاستماع، والإنصات، والتبصر، وفهم وإعمال الأخلاقيات والقيم للوصول نحو بيئة من العمل قائمة على العطاء وحب المبادرة)، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي التخصص)؟

3. ما المقترحات الإجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة؛ تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \leq$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة؛ تعزى لمتغير التخصص (أدبي، علمي).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \alpha \geq$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، التخصص).

3. التوصل إلى مقترحات إجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في الجامعة للارتقاء بالأداء الجامعي، وتطويره في ضوء الاتجاهات والمداخل المعاصرة.

2. إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في رؤساء الأقسام الإدارية، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف أقسامهم، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل.

3. تساهم في تعزيز الجانب النظري في موضوع القيادة الخادمة في ظل شح الدراسات العربية في هذا المجال.

4. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الإدارية في جامعة فلسطين.

5. قد تُفيد المسؤولين في جامعة فلسطين وتوجه اهتمامهم لمدخل القيادة الخادمة ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الإدارية.

حدود الدراسة:

- حدود الموضوع: أبعاد القيادة الخادمة، وهي: (المهارات المفاهيمية، وتمكين العاملين، والثقة، والاهتمام بالعاملين وخدمتهم، والقيم الشخصية، والالتزام بتطوير المجتمع).
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين في جامعة فلسطين.
- الحدود المكانية: الأقسام الإدارية في جامعة فلسطين بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

درجة الممارسة: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها رئيس القسم بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الاستبانة الستة (المهارات المفاهيمية، التمكين، الثقة، الاهتمام بالعاملين، القيم الشخصية، الالتزام بتطوير المجتمع).

القيادة الخادمة: نمط أو سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك العاملين الإداريين وتوجيه جهودهم للتوجيه الذي يحقق الأهداف، بالاعتماد على تمكين العاملين، والاهتمام بهم ترسيخ المهارات المفاهيمية، وزيادة الثقة بين القائد والأتباع ونشر القيم الشخصية داخل المؤسسة والالتزام بتطوير المجتمع، وتقاس القيادة الخادمة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الخادمة المستخدم في هذه الدراسة.

رئيس القسم الإداري: الموظف المسؤول عن إدارة أحد الأقسام الإدارية داخل جامعة فلسطين، بحيث يتأسس مجموعة من الموظفين، ويقوم بأداء الأعمال الإدارية المتعلقة به ويكلف مرؤوسيه بأداء أعمال ومهام إدارية أخرى تكون من متطلبات هذا القسم الإداري.

جامعة فلسطين: مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، موقعها غزة- فلسطين، حيث تتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال.

الخلفية النظرية للدراسة

تعتبر القيادة عن عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة؛ لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة" (العميان، 2004، 257). فهي تلهب الحماس في الأفراد؛ للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية. (عياصرة، 2006، 78)، ويرى (العجمي، 2010، 58) أن أركان القيادة تتمثل في وجود الأتباع والقائد والموقف والواجبات الواقعة على عاتق الأتباع والقرارات المتخذة من قبل القائد.

وتبرز أهمية القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها، ومن المعلوم أن الوظيفة الرئيسة للقيادة؛ تتمثل في إحداث التغيير والدينامية في عمل المؤسسة، إضافة إلى إحداث التأثير على سلوكيات الأفراد لإنجاز الأهداف المأمولة. أما في المؤسسة التربوية فإن أهمية القيادة تظهر جلية من خلال عوامل ومعطيات عدة، وهي بالإضافة إلى ما سبق: تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع الآخرين من أعضاء المؤسسة التربوية، ويكون ذلك من خلال الدخول في حوارات بناء تتناول كل ما يستجد من قضايا تهم الميدان التربوي وتأخذ بعين الاعتبار تلك الاتجاهات والقيم المستحدثة على المستويين المحلي والعالمي (أبو طاحون، 2012، 38).

مفهوم القيادة الخادمة:

تتضمن نظرية القيادة الخادمة Servant Leadership التي وضعها (غرين ليف Greenleaf) عام 1977 مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس؛ ليقودهم كجماعات ومؤسسات؛ كونه يشجع على ضرورة تبني القادة مجموعة من المبادئ الأخلاقية وتمثلها في سلوكهم، ومن أبرز هذه المبادئ: (التعاون، والثقة، والحكمة، والنظر في

العواقب، والاستماع، والاستخدام الأخلاقي للقوة والنفوذ، وتفعيل دور الآخرين؛ إذ يشير (جرين ليف) في بيانه لفلسفته التي سار عليها في صياغته لنظريته؛ أنه قد نزع إلى المثالية عندما صاغها، بينما مال إلى الجانب العملي عند تطبيقها في الميدان الواقعي، إذ يمكن للقائد وفق هذه الفلسفة أن يوزن بين التطلعات المثالية والمتطلبات الواقعية في قيادته (القيسي، 2019، 74).

وعرف عبودي (2008، 115) القيادة الخادمة: هي التي يقوم فيها القائد بمشاركة مرؤوسيه في الرأي والعمل، ومحاولة مساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة واقتدار، وعدم اللجوء إلى الأوامر الصارمة مباشرة إلا للضرورة القصوى والاعتماد على التحفيز والتشجيع، والعمل بما يصلح من آراء المرؤوسين. وحدد جلاب (2011، 516) مفهوم القيادة الخادمة بأنه نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية، ويفضل خدمة حاجات الآخرين، ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة. وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن الفلسفة العملية النابعة عن الغيرة لمساندة الأفراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً، ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات (الحبسية، 2012، 59).

ويرى الباحثان أن القيادة الخادمة نموذج قيمي نبيل؛ جوهره تقديم الخدمة للآخرين والعناية باحتياجاتهم؛ بما يحقق لديهم شعوراً ذاتياً بالإيجابية والرضا.

خصائص القيادة الخادمة:

وصنف بيج Page في نمودجه؛ كما أوردته دراسة مطر ورشيد (2014، 92) أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل

فيما يلي:

1. خصائص شخصية: هي الخطوة الأولى على طريق تحديد الإطار للقائد الخادم، والركن الأول في نظرية القيادة الخادمة؛ كونها تتعامل مع ذاته التي تعد الأساس الذي يبنى عليه صرح النظرية، وتخلق القوة في نفس القائد؛ لتجعله قادراً على التغلب على كلمة (أنا)؛ كما تعد منهج عمل لجعل خدمة الناس قيمة أولى، وهذه الخصائص تظهر أي نوع من الأشخاص هو القائد، فهي تهتم بموقف القائد من ناحية العواطف التي يحملها، والقيم التي ينطلق منها ومواقفه. وتتمثل في: (الاستقامة، التواضع، الخدمة).

2. خصائص موجهة نحو الآخرين: هي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته؛ بما فيهم التابعين الذين يمثلون الركن الأساس الثاني في النظرية والنموذج، والتي تنشدها القيادة الخادمة بوصفها نتاجاً لها تجاه الآخرين، وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الآخرين؛ فهي تهتم بتطوير الموارد البشرية، وتركز على علاقته مع الآخرين (الاهتمام بالآخرين وتمكين الآخرين وتطوير الآخرين).

3. خصائص موجهة نحو المهام: هي الخصائص التي تكون ضمن المنظمة، والتي تهتم بالفعاليات القيادية داخل المنظمة على مستوى الإطار العام أو الاستراتيجيات، وتركز على المهام التي يضطلع بها القائد الخادم والمهارات الأساسية التي تؤدي به إلى النجاح، وتتمثل في: (الرؤية ووضع الأهداف، والقيادة).

4. خصائص موجهة نحو العمليات: وهي الخصائص التفصيلية التي يحملها القائد، ويؤثر من خلالها على كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة، وتهتم هذه الخصائص بزيادة كفاءة المنظمة، وتركز على قدرة القائد لتشكيل وتطوير نظام كفوء و مفتوح ومرن، وهي: (النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار).

أهمية القيادة الخادمة:

تسعى القيادة الخادمة بشكل أساسي إلى تمكين العاملين عوضاً عن السيطرة عليهم، وتستخدم وسيلة الإقناع بدلاً من الإكراه، وبذلك تقوم بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي إحداث توازن وتوافق في المؤسسة. وتعمل القيادة الخادمة أيضاً على حث العاملين على الإبداع والابتكار؛ فالقائد الخادم يفكر دائماً في كيفية مساعدة الآخرين

لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة، ويتعد عن السعي وراء مصلحته وأهدافه الشخصية، وهمه الأول هو بث روح التعاون ورفع معنويات العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة. (حليبي، 2016، 20)

وينظر رشيد ومطر (2014، 84) إلى أهمية القيادة الخادمة عبر المستويات التالية:

- 1- الأهمية على مستوى التابعين: إن القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين في ذات التابع؛ للوصول به إلى أقصى ما يمكن من التكامل معها.
- 2- الأهمية على مستوى المنظمة: تتبع أهمية القيادة الخادمة من كونها تتغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل فيه؛ مما يؤدي إلى الاتصال الفاعل، وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني، والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين؛ مما يدفعهم إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- 3- الأهمية على مستوى المجتمع: تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها؛ تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية بين العاملين ومستويات الإدارة، والمساهمة في وجود بيئة آمنة وظيفياً للعاملين، وتلافي الصراعات والمشاكل داخل بيئة المنظمة، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد داخل بيئة المنظمة.

أبعاد القيادة الخادمة:

ومن خلال الأدبيات السابقة والتي أشار لها الباحثان في نموذج الدراسة، فقد تمثلت أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

أ. المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills):

يقصد بالمهارات المفاهيمية: حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له؛ بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين (دهليز وغالي، 2018، 471)، كما تعني امتلاك القائد معرفة كاملة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه؛ ليتمكن من تقديم الخدمات والدعم لتسهيل مهام الآخرين، وبخاصة الأتباع المباشرين (أبو الغنم، 2019، 27).

ب. تمكين العاملين (Empowering Employees):

يعرف التمكين بأنه تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه (دهليز وغالي، 2018، 47). كما يعني تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد من خلال تحديد المشكلات، وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهمات على أكمل وجه (أبو الغنم، 2019، 27).

ج. الاهتمام بالعاملين وخدمتهم (Attention and Service to Workers):

يقصد بالاهتمام بالعاملين استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (دهليز وغالي، 2018، 471).

د. الالتزام بتطوير المجتمع (Commitment to Community Development):

ويقصد به وجود وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، وتشكل الجامعة قمة الهرم بالنسبة للمؤسسات المجتمعية، فعلى الجامعة يُعقد الأمل في تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستديم؛ من خلال تقديم البرامج والتخصصات التي يستفيد منها المجتمع (دهليز وغالي، 2018، 471).

هـ. القيم الشخصية (Personal Values):

عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني، وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي (عوض، 2007، 80).

و. الثقة (Confidence):

تعرف الثقة على أنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، و المرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (الشكرجي، 2008، 57).

القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

تعتبر المنظمات التربوية من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، لأنها تهدف إلى تقديم الخدمة والرعاية التعليمية للطلاب معرفياً ومهارياً ووجدانياً، وبالتالي فهي بأمس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (علي والقرني، 2017، 47).

ومما هو معلوم أن الهدف الرئيس للمؤسسات التعليمية هو مساعدة الآخرين لخلق مستقبل أفضل لهم ولمجتمعاتهم، وهو ما تسعى إليه القيادة الخادمة التي يُنظر لها على أنها نمط القيادة الناجحة جداً لجميع المربين الذين يخدمون الطلبة؛ إذ أنها تستكشف دعواتهم لخدمة الآخرين، أي أنها تضع نواياهم وما يعلنون موضع التطبيق؛ ذلك أنه ليس هناك بهجة لدى المربين أعظم من أن يروا طلبتهم وقد اجتازوا مقاعد الدراسة إلى مواقع العمل، وأنهم بدأوا ينمون ويتطورون، ومن البديهي أن ندرك أنّ الفرح الأعظم يتأتى من محبة الآخرين. فالقيادة الخادمة تدعو إلى إقامة علاقات ذات معنى و داعمة لنمو الطلبة وتطورهم بدلاً من علاقات الندية والخوف والتحدي التي تمارسها مدارسنا مع الأسف الشديد (رشيد ومطر، 2014، 175).

وقد توصلت دراسة هيربست (Herbest, 2003) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، حيث كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة، وخاصة في الرياضيات والقراءة ومكاتب التعلم السنوي. (أبو تينة وآخرون، 2007، 145).

ويرى الباحثان أن المؤسسات التربوية تقوم بمساعدة المتعلمين على تحقيق أهدافهم، وهذا يتفق مع مبادئ القيادة الخادمة؛ حيث أن العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة ركزت على المؤسسات التربوية لما لهذه المؤسسات من أهمية في بناء المجتمعات وتطورها ورفيها.

التحديات التي تواجه القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

ترى الرويلي (2019، 36) أن من أبرز التحديات التي قد تواجه القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية ما يلي:

1. البناء الهيكلي التنظيمي السائد في كثير من المنظمات.
2. صعوبة التخلي عن المراكز الهرمية في القيادة؛ كونها ثقافة تنظيمية متوارثة تحتاج إلى وقت طويل لزعتها واستبدالها بمركز أفقي خدمي.
3. العولمة والمستحدثات المتوالية والمتجددة في البيئة؛ الأمر الذي يُصعب عملية النمو والتطور المهني.
4. كثرة عدد العاملين في المؤسسة الواحدة، فالقيادة الخادمة بحاجة إلى أن تُمارس في منظمات عمل متوسطة لا مرتفعة الحجم.
5. تعارض اللوائح والأنظمة والبيئة التنظيمية مع دور القائد الخادم في تشارك السلطة أو في الاتصال مع العاملين.

ويرى الباحثان أن أهم العقبات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية تكمن في الصراعات والمناكفات السياسية فضلاً عما يعانيه قطاع غزة من حصار؛ أثر على كافة مقومات ومناحي الحياة؛ مما يُصعب مجارة القيادة الخادمة كأسلوب في المؤسسات عامة والتعليمية خاصة لما تعانيه هذه المؤسسات في ظل شح الإمكانيات والموارد، وكذلك غياب الرؤية لهذه المؤسسات والمنظمات على مختلف طبيعة أعمالها.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

هدفت دراسة عقيلات (2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة بقصد تحقيق أهداف الدراسة، وقد كان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس؛ تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي - التخصص - الجنس - الوظيفية).

أما دراسة الشمري (2019) فهدفت استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على (131) عضو من (600) أعضاء هيئة تدريس في جامعة حفر الباطن، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة جاءت عالية، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين)، كما أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الاستبانة جاءت بدرجة ما بين متوسطة وعالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس؛ لصالح الذكور عند مستوى دلالة (0.01)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة (0.01).

بينما دراسة الرويلي (2019) هدفت للتعرف إلى واقع القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفات الإداريات، وتحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفقاً لنموذج دانيال جولمان من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، حيث كانت الاستبانة أداة الدراسة، وكان من أبرز النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب الأبعاد كالتالي: بعد الثقة، بعد التواصل، بعد تمكين الأفراد، بعد الوعي، بعد الخدمة، بعد الرؤية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة ودرجاتها الكلية وأبعاد الذكاء العاطفي ودرجته الكلية.

وسعت دراسة أحمد (2018) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة منهن، وما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من موظفات جامعة أم القرى البالغ عددهن (844) موظفة في مختلف الإدارات والأقسام،

وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي. وهدفت دراسة حسن (2018) التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (1091) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس، ولغاية جميع البيانات تم بناء استبانة مكونة من (27) فقرة، وقد كان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، والكلية).

ورمت دراسة محمود وعمر (2018) التعرف إلى درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي لدى جامعة تكريت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والبالغ عددهم (250) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج أن مستوى ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى العينة المبحوثة جاءت بمستوى متوسط، كما وجد تباين في الأهمية النسبية للخصائص.

بينما سعت دراسة العودة (2018) تقديم تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والبالغ عددهم (887) عضواً، وقد كان من أبرز النتائج أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تمارس أبعاد القيادة الخادمة الخمسة: (التنظيم الإداري، الإيثار، التعاطف، التمكين، بناء المجتمع) بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الجامعات الثلاث حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، باستثناء البعد الخامس الخاص ببناء المجتمع، والتي أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لصالح جامعة أم القرى، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة بأبعادها الخمسة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وهدف دراسة اليماني وحسين (2018) التعرف إلى مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة وآراء الملاكات التدريسية في كلية الحدباء الأهلية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (40) عضواً تدريسياً بالكلية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية لكلية الحدباء تمارس سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى متوسط.

وسعت دراسة علي والقرني (2017) الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عدد (131) من أصل (603) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة لصالح الذكور، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة، لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات (الوظيفة- الدرجة العلمية) لمحور القيادة الخادمة،

وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ورمت دراسة جونغر (Güngör, 2016) الكشف عما إذا كان هناك تأثير لممارسات القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم في المدارس الثانوية بمدينة سكيشهر التركية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة لمدرسي ومدرسات المدارس الثانوية بمدينة سكيشهر في تركيا، والبالغ عددهم (319) مدرساً ومدرسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكل من القيادة الأخلاقية ودرجة الرضا الوظيفي.

وهدف دراسة غالي (2015) الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين في جامعات قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) أكاديمي من أصل (2157) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت بمستوى متوسط في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة انجلبرتش ومحمدي (Engelbrecht & Mahembe, 2014) الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وفعالية فرق العمل في النظام المدرسي في جنوب أفريقيا، والهدف الثانوي للدراسة هو: وضع نموذج نظري لتوضيح العلاقة التي تربط هذه المتغيرات في النظام المدرسي في جنوب أفريقيا، وطبقت الدراسة على عينة غير احتمالية من (288) مدرس من (38) مدرسة في شمال مدينة كيب في جنوب أفريقيا، واستخدم المنهج الكمي لهذا الغرض، وتم جمع المعلومات من خلال أداة الاستبيان كأداة رئيسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل من القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وفعالية فرق العمل.

وسعت دراسة كافي (Caffey, 2012) الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمدرسين المبتدئين، ودرجة ميل هؤلاء المدرسين للاستمرار في العمل المدرسي في جنوب مركز ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمدرسين المبتدئين في هذه المدارس، ووجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الخادمة ورغبة هؤلاء المدرسين بالاستمرار بالعمل في هذه المدارس وفي مهنة التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة، تبين أن بعض الدراسات أكدت على أهمية القيادة الخادمة، كأحد المواضيع التي يتوقف عليها نجاح وبقاء المؤسسات التعليمية متماسكة وقوية، وأن القيادة الخادمة بأبعادها وأنواعها وتأثيراتها المختلفة أثرت في سلوك وأداء العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن واقع القيادة الخادمة كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية الجامعية، ومنخفضاً في البعض الآخر، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحثين في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة بأنه طبق على جامعة فلسطين وهي مؤسسة تعليم عالي فلسطينية خاصة، وتم توزيع أداة الدراسة على كافة العاملين

الإداريين في كافة المستويات الإدارية في جامعة فلسطين الخاصة، بحيث طبقت الدراسة الحالية باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لأغراض الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة فلسطين، والبالغ عددهم (114) فرداً، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعة للعام 2020/2019م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، استجاب منهم (97) فرداً يمثلون (85%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	22	22.7
	5 - 10 سنوات	54	55.7
	أكثر من 10 سنوات	21	21.6
الجنس	ذكر	76	78.4
	أنثى	21	21.6
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	29	29.9
	بكالوريوس فأعلى	68	70.1
التخصص	أدبي	59	60.8
	علمي وتطبيقي	38	39.2
المجموع		97	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة كأداة لدراستهما، مستفيدين من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة عقيلات (2019)؛ ودراسة الشمري (2019)؛ ودراسة أحمد (2018)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) فقرة موزعة على (6) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

أ) صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (10) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (40) فقرة موزعة على (6) مجالات، وهي: (المهارات المفاهيمية، وتمكين العاملين، والثقة، والاهتمام بالعاملين وخدمتهم، والقيم الشخصية، والالتزام بتطوير المجتمع).
ب) صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.66-0.84)، وفي المجال الثاني (0.71-0.89)، وفي

المجال الثالث (0.81-0.91)، وفي الرابع (0.70-0.88)، وفي الخامس (0.83-0.92)، وفي المجال السادس (0.74-0.86)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

(ج) الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فرداً، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.88)، (0.89)، (0.91)، (0.92)، (0.87)، (0.89)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

2. ثبات استبانة "القيادة الخادمة":

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.91)، والثاني (0.89)، والثالث (0.89)، والرابع (0.92)، والخامس (0.88)، والسادس (0.84)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.94)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.89)، والثاني (0.90)، والثالث (0.91)، والرابع (0.93)، والخامس (0.93)، والسادس (0.91)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.97)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

المعالجات الإحصائية:

اعتمد الباحثان في تفرغ ومعالجة وتحليل أداة الدراسة (الاستبانة) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:

- 1- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية.
- 2- معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 3- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال.
- 4- الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمتغيرات الرئيسية، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف إلى مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المتغيرات الرئيسية والأبعاد المكونة لها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي ((One way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم اختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر من البيانات.
- 6- اختبار شافيه لإيجاد اتجاه الفروق بين المتوسطات.
- 7- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة لاستجابة أفراد العينة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): المحك المعتمد في الدراسة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80): (2.59)	من (2.60): (3.39)	من (3.40): (4.19)	أكبر من (4.20)

الوزن النسبي	أقل من 36.00%	من 36.00% : 51.90%	من 52.00% : 67.90%	من 68.00% : 83.90%	أكبر من 84.00%
--------------	---------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (3):

الجدول (3): درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	المهارات المفاهيمية	8	3.55	.72	71.15	2	مرتفعة
2	تمكين العاملين	6	3.31	.86	66.35	4	متوسطة
3	الثقة	5	3.62	.86	72.41	1	مرتفعة
4	الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	8	3.30	.87	66.05	5	متوسطة
5	الالتزام بتطوير المجتمع	6	3.24	.89	64.87	6	متوسطة
6	: القيم الشخصية	7	3.38	.83	67.74	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	40	3.40	.74	68.03	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظر العاملين في المجالات جميعها بلغت (3.40)، وبوزن نسبي (68.03%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى رؤساء الأقسام الإدارية لمضمون القيادة الخادمة، وذلك نتيجة لبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعة للعاملين ورؤساء الأقسام.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عقيلات (2019)؛ ودراسة أبو شريك (2019)؛ ودراسة على والقرني (2017)، وتختلف مع نتائج دراسة الشمري (2019)؛ ودراسة أحمد (2018)؛ ودراسة إبراهيم (2018).

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير العاملين لممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8):

المجال الأول: المهارات المفاهيمية

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (4):

الجدول (4): درجة المهارات المفاهيمية لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يملك فهما عميقا بأهداف الجامعة ورؤيتها .	3.804	.744	76.08	مرتفعة	1
2	يملك المعرفة الجيدة عن خصائص العاملين وصفاتهم	3.587	.921	71.74	مرتفعة	3
3	يزود الأعضاء بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	3.391	1.085	67.82	متوسطة	7
4	يملك القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات بأفكار جديدة ومبتكرة.	3.577	.933	71.54	مرتفعة	4

5	يتمتع بالحكمة في اتخاذ القرارات عند حدوث الأزمات	3.690	.928	73.8	مرتفعة	2
6	يطرح بدائل لتحقيق الأهداف تتسجم مع أهداف الجامعة	3.525	.890	70.5	مرتفعة	6
7	يوجه العاملين بالمهام حسب طبيعة اختصاصهم	3.546	.957	70.92	مرتفعة	5
8	يوظف تطبيق قوانين العمل لخدمة أهداف الجامعة	3.340	1.019	66.8	متوسطة	8
-	الدرجة الكلية للمجال الأول	3.55	.72	71.15	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة المهارات المفاهيمية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة (3.55)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في محور "المهارات المفاهيمية" هي الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يمتلك فهما عميقا بأهداف الجامعة ورؤيتها"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.08%) بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك إلى أن رئيس القسم يعتبر حلقة وصل بين العاملين والإدارة العليا، ومنصبه يستدعي الاطلاع المباشر على خطط الجامعة الاستراتيجية، لأنه من خلال ذلك سينشئ خطة القسم التنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية.

وكانت أدنى فقرة في محور "المهارات المفاهيمية" هي الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يوظف تطبيق قوانين العمل لخدمة أهداف الجامعة"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (66.8%) بدرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى أن العديد من رؤساء الأقسام يلجؤون إلى تحقيق أهداف الجامعة من خلال الممارسة التطبيقية والإجرائية من خلال تجويد الأداء سواء الإداري أو الأكاديمي مستخدمين في ذلك أحدث التقنيات، ولكنهم قد لا يتقيدون بتطبيق قوانين العمل بحذافيرها؛ كونها قد تقيد من حريتهم الأكاديمية، بل يعتمدون روح القانون للتخفيف من ثقل بعض القوانين وجمودها. المجال الثاني: تمكين العاملين:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المحور، كما يوضحها الجدول (5):

الجدول (5): درجة تمكين العاملين لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظرهم

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يفوضني ببعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامي الوظيفية دون الرجوع إليه.	3.360	.948	67.2	متوسطة	3
2	يُظهر لي الثقة في آرائني بصدد العمل الجامعي.	3.422	1.018	68.44	مرتفعة	1
3	يشجعني على الانخراط في العمل الجماعي التعاوني بدلا من التنافس.	3.402	1.037	68.04	مرتفعة	2
4	يشرك الأعضاء في إعداد خطة القسم.	3.350	1.041	67	متوسطة	4
5	يشجعني على المشاركة في الدورات التدريبية لتنمية قدراتي المهنية.	3.030	1.112	60.6	متوسطة	6
6	يأخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.340	1.107	66.8	متوسطة	5
-	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.31	.86	66.35	متوسطة	-

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة تمكين العاملين لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة (3.31)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وكانت أعلى فقرة في محور "تمكين العاملين"، هي: الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يُظهر لي الثقة في آرائني بصدد العمل الجامعي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.44%) بدرجة مرتفعة، ويعزو ذلك إلى أن إظهار الثقة من رؤساء الأقسام تجاه آراء العاملين يسهم في زيادة ثقة

العاملين بأنفسهم وبقدرتهم على طرح الأفكار الأصيلة والمبدعة، مما يعني المزيد من الاجتهاد والاعتماد على الذات، وبالتالي تطوير العمل، وهذا ما يصبو إليه رؤساء الأقسام.

وكانت أدنى فقرة في محور "تمكين العاملين"؛ هي: الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يشجعي على المشاركة في الدورات التدريبية لتنمية قدراتي المهنية"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (60.6%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام أن العاملين الإداريين لا زالوا بحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية التي تؤهلهم لمواكبة المستجدات في علم الإدارة، وبحاجة لتنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة العمل الإداري بتميز. المجال الثالث: الثقة:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (6):

الجدول (6): درجة الثقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يعاملني بحسن نية.	3.835	.953	76.7	مرتفعة	1
2.	يعترف بالخطأ ويتراجع عنه.	3.360	.926	67.2	متوسطة	5
3.	يصغي باهتمام لما أقوله.	3.556	.999	71.12	مرتفعة	3
4.	يُظهر السلوك الأخلاقي في التعامل معي.	3.804	1.027	76.08	مرتفعة	2
5.	يعدل في تعامله بيني وبين زملائي في العمل	3.546	1.118	70.92	مرتفعة	4
-	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.62	.86	72.41	مرتفعة	-

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة الثقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة مرتفع (3.62)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في محور "الثقة"؛ هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يعاملني بحسن نية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.7%) بدرجة مرتفعة، ويعزو ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأن مفهوم حسن النية من أساسيات التعامل في مختلف جوانب الحياة، وأن حسن النية في العمل تعني عقد النية الصادقة على التصرف والتعامل بصدق وأمانة وإخلاص؛ مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقة بينهم وبين العاملين؛ بحيث تقوم على الأريحية، والابتعاد عن الفوقية التي تجلب التصادم، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وكانت أدنى فقرة في محور "الثقة" هي: الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يعترف بالخطأ ويتراجع عنه"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (67.2%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام يعتقد أن الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه قد يفسر ضعفاً من قبل الآخرين، إلا أن الغالبية يسعون لمعالجتها بطرقهم الخاصة مع محاولاتهم لإخفاء ذلك عن زملائهم.

المجال الرابع: الاهتمام بالعاملين وخدمتهم:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (7):

الجدول (7): درجة الاهتمام بالعاملين وخدمتهم لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يساعدني في حل المشاكل والقضايا الشخصية.	3.278	1.106	65.56	متوسطة	6

2.	يدرك أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة.	3.350	1.080	67	متوسطة	3
3.	يسعى لخدمة الآخرين أكثر من أن يكون مخدوما منهم	3.402	1.017	68.04	مرتفعة	2
4.	يمنحني شعوراً بالأمان الوظيفي.	3.154	1.166	63.08	متوسطة	8
5.	يُشعرنني بنجاح جهودي في العمل على نجاحه الشخصي	3.278	1.048	65.56	متوسطة	5
6.	ينظر إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية.	3.433	1.009	68.66	مرتفعة	1
7.	يعمل على توفير وسائل الراحة للعاملين أثناء العمل.	3.247	.989	64.96	متوسطة	7
8.	يشجعني على المبادرة في طرح الأفكار.	3.278	1.048	65.56	متوسطة	4
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	3.30	.87	66.05	متوسطة	-

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة الاهتمام بالعاملين وخدمتهم لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة (3.24)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وكانت أعلى فقرة في محور "الاهتمام بالعاملين وخدمتهم" هي: الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "ينظر إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.66%) بدرجة مرتفعة، ويعزو ذلك إلى المستوى الرفيع من الوعي والتحلي بالأخلاق لدى رؤساء الأقسام؛ فغاية أي إنسان سوي هو خدمة الآخرين؛ كونهم بشر نظراء له في الخلق وشركاء له في الإنسانية، فلا مجال للتقصير أو التعالي، فهو موجود أصلاً في هذا الكون لهذه المهمة وهو جوهر العبادة، كذلك هو موجود في هذه الجامعة لهذه المهمة، وهو جوهر العمل الحقيقي الهادف.

وكانت أدنى فقرة في محور "الاهتمام بالعاملين وخدمتهم" هي: الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يمنحني شعوراً بالأمان الوظيفي"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (63.08%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى أن فاقد الشيء لا يعطيه، فرؤساء الأقسام حالهم في ذلك حال العاملين الإداريين في الجامعة، والتي تنظر بعين الأولوية لمصالحها ولظروفها المادية في التعامل الوظيفي مع جميع العاملين فيها، خاصة أنها مؤسسة خاصة لا تحظى بمخصصات تمويلية بشكل منتظم أو ثابت من جهات معتمدة داخلية أو خارجية.

المجال الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (8):

الجدول (8): درجة الالتزام بتطوير المجتمع لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يعطي اهتماماً بتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	3.299	1.081	65.98	متوسطة	3
2.	يُشجع العاملين على المشاركة بالأنشطة المجتمعية.	3.309	1.024	66.18	متوسطة	2
3.	يقدر أهمية ثقافة المجتمع والالتزام بقيمه.	3.257	.949	65.14	متوسطة	4
4.	يحثني على تقديم المبادرات التطوعية التي تخدم أفراد المجتمع.	3.350	1.021	67	متوسطة	1
5.	يدعم تبادل الزيارات بين العاملين خارج العمل.	3.216	1.120	64.32	متوسطة	5
6.	يتواصل مع المؤسسات الخارجية لتوفير الدورات لتطوير مهارات مرؤوسيه.	3.030	1.055	60.6	متوسطة	6
	الدرجة الكلية للمجال الخامس	3.24	.89	64.87	متوسطة	-

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة الالتزام بتطوير المجتمع لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة (3.30)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وكانت أعلى فقرة في محور "الالتزام بتطوير المجتمع" هي: الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يحثني على تقديم المبادرات التطوعية التي تخدم أفراد المجتمع"، احتلت

المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (67%) بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأن المبادرات التطوعية تعمل على تقوية مهارات التواصل مع جمهور الطلبة والمجتمع المحلي؛ مما يعزز مكانة جامعة فلسطين في نظرهم، كما تدعم لدى الشباب الجامعي الوعي بأهمية خدمة المجتمع وفتاته المحتاجة ومؤسساته بما يعزز الانتماء المجتمعي والوطني لديهم.

فيما كانت أدنى فقرة في محور "الالتزام بتطوير المجتمع" هي: الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يتواصل مع المؤسسات الخارجية لتوفير الدورات لتطوير مهارات مرؤوسيه"، احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (60.6%) بدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى أن التواصل مع المجتمعات الخارجية لتطوير مهارات العاملين؛ منوط بقسم العلاقات العامة بالذات، بعد إيعاز وتوجيه إدارة الجامعة لها؛ مما ووجود رغبة لديها وتقدير بالحاجة إلى تطوير هذه المهارات.

المجال السادس: القيم الشخصية:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور، كما يوضحها الجدول (9):

الجدول (9): درجة القيم الشخصية لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يعاملني بموضوعية ودون تحيز.	3.680	.952	73.6	مرتفعة	1
2.	يحرص على إبراز مصداقيته بالقول والعمل.	3.639	1.062	72.78	مرتفعة	2
3.	يتميز بالإيثار خلال العمل مع الآخر.	3.278	.997	65.56	متوسطة	5
4.	يعمل على التخفيف من مشاعر التوتر لدى العاملين	3.402	1.076	68.04	مرتفعة	3
5.	يحرص على مشاركتي في المناسبات الاجتماعية الخاصة بي	3.247	1.031	64.94	متوسطة	6
6.	يقدم احتياجات الأعضاء على احتياجاته.	3.134	1.006	62.68	متوسطة	7
7.	يلتزم بما يعد به العاملين.	3.329	1.038	66.58	متوسطة	4
-	الدرجة الكلية للمجال السادس	3.38	.83	67.74	متوسطة	-

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة الالتزام بتطوير المجتمع لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة (3.38)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وكانت أعلى فقرة في محور "القيم الشخصية" هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يعاملني بموضوعية ودون تحيز"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (73.6%) بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدراك رؤساء الأقسام أن الموضوعية في التعامل مع العاملين يضيف عليهم المزيد من المصداقية، ولا يثير الحساسيات الناجمة عن التحيز على أسس مناطقية أو فئوية أو حزبية أو لمصلحة ما، والتي تؤثر سلباً على المناخ الذي يحيط بالعاملين في الجامعة.

وكانت أدنى فقرة في محور "القيم الشخصية" هي: الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يقدم احتياجات الأعضاء على احتياجاته"، احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.68%) بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن إيثار الآخرين على النفس يتطلب درجة عالية من مجاهدة هذه النفس؛ قد لا تتوافر لدى جميع رؤساء الأقسام، وإن توافرت، تتوافر في حدود معينة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تعزى للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	ذكر	76	28.197	5.778	.855	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	29.428	6.079		
تمكين العاملين	ذكر	76	19.763	5.263	.515	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	20.428	5.133		
الثقة	ذكر	76	17.986	4.464	.499	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	18.523	3.957		
الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	ذكر	76	26.013	6.959	1.096	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	27.904	7.140		
الالتزام بتطوير المجتمع	ذكر	76	19.539	5.500	.263	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	19.190	4.956		
القيم الشخصية	ذكر	76	23.697	5.856	.045	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	23.761	5.948		
الدرجة الكلية	ذكر	76	135.197	29.578	.551	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	139.238	30.393		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (95) ومستوى دلالة (0.05) = (1.99)، ومستوى دلالة (0.01) = (2.63)

يتضح من جدول (10) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، على (الاستبانة ككل وجميع مجالاتها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن العاملين الإداريين في جامعة فلسطين من كلا الجنسين يعملون مع رؤساء أقسام؛ على وعي بأن من أسباب النجاح في الإدارة؛ ممارسة القيادة الخادمة مع العاملين بذات القدر دون تفضيلهم لجنس على آخر، ليمنحهم ذلك المصداقية والعدالة، فالتمييز بين الذكور والإناث في العاملين، يقلل من استجابتهم الحسنة تجاه العمل في الجامعة وتجاه المسؤولين، كما يُوجد نوع من الحساسية بين العاملين أنفسهم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة إبراهيم (2018)، وتختلف مع نتائج دراسة أبو شريك (2019)؛ ودراسة الشمري (2019)؛ ودراسة علي والقرني (2017).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

و للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	67.639	2	33.820	.993	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	3200.484	94	34.048		
	الإجمالي	3268.124	96			
تمكين العاملين	بين المجموعات	31.788	2	15.894	.579	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	2580.377	94	27.451		
	الإجمالي	2612.165	96			
الثقة	بين المجموعات	30.724	2	15.362	.810	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	1782.246	94	18.960		
	الإجمالي	1812.969	96			
الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	بين المجموعات	47.606	2	23.803	.480	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	4664.064	94	49.618		
	الإجمالي	4711.670	96			
الالتزام بتطوير المجتمع	بين المجموعات	26.052	2	13.026	.448	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	2736.071	94	29.107		
	الإجمالي	2762.124	96			
القيم الشخصية	بين المجموعات	117.411	2	58.706	1.745	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	3162.506	94	33.644		
	الإجمالي	3279.918	96			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1350.497	2	675.249	.765	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	83011.997	94	883.106		
	الإجمالي	84362.495	96			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 94) ومستوى دلالة (0.05)= (3.07)، ومستوى دلالة (0.01)= (4.79).

يتضح من جدول (11) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة على (الاستبانة ككل وجميع مجالاتها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك العاملين من ذوي الخبرات المختلفة بأهمية القيادة الخادمة ودورها في التحسين والتطوير، بالإضافة إلى تعرض العاملين جميعهم لظروف وظيفية متشابهة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو شريخ (2019).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس).

و للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
--------	---------------	-------	-----------------	-------------------	----------	---------------

المهارات المفاهيمية	أقل من بكالوريوس	29	28.620	6.235	.172	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	28.397	5.701		
تمكين العاملين	أقل من بكالوريوس	29	20.586	4.829	.836	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	19.617	5.381		
الثقة	أقل من بكالوريوس	29	18.517	5.103	.611	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	17.926	4.008		
الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	أقل من بكالوريوس	29	26.724	7.601	.275	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس فأعلى	68	26.294	6.791		
الالتزام بتطوير المجتمع	أقل من بكالوريوس	29	20.379	4.813	1.099	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	19.073	5.569		
القيم الشخصية	أقل من بكالوريوس	29	24.137	6.300	.467	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	23.529	5.679		
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	29	138.965	32.147	.626	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	68	134.838	28.671		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (95) ومستوى دلالة (0.05) = (1.99)، ومستوى دلالة (0.01) = (2.63)

يتضح من جدول (12) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، على (الاستبانة ككل وجميع مجالاتها)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك العاملين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة بأهمية القيادة الخادمة كمطلب عصري، بالإضافة إلى تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية للعاملين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو شريك (2019)، ودراسة علي والقرني (2017).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير التخصص (أدبي - علمي).
و للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (13):

جدول (13): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
المهارات المفاهيمية	أدبي	59	28.864	5.408	.841	غير دالة إحصائياً
	علمي	38	27.842	6.466		
تمكين العاملين	أدبي	59	20.610	4.741	1.669	غير دالة إحصائياً
	علمي	38	18.815	5.774		
الثقة	أدبي	59	18.898	3.740	2.295	دالة عند .05
	علمي	38	16.868	4.949		
الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	أدبي	59	27.491	6.691	1.898	غير دالة إحصائياً
	علمي	38	24.763	7.246		

دالة عند .05	2.158	5.314	20.389	59	أدبي	الالتزام بتطوير المجتمع
		5.185	18.026	38	علمي	
غير دالة إحصائياً	1.214	5.307	24.288	59	أدبي	القيم الشخصية
		6.567	22.815	38	علمي	
غير دالة إحصائياً	1.875	26.831	140.54	59	أدبي	الدرجة الكلية
		32.713	129.13	38	علمي	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (95) ومستوى دلالة $0.05 = (1.99)$ ، ومستوى دلالة $0.01 = (2.63)$

يتضح من جدول (13) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، على (الاستبانة ككل ومجالاتها ما عدا مجالي الثقة والالتزام بتطوير المجتمع)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن العاملين الإداريين من ذوي التخصصات الأدبية قد تكون قدراتهم الأدائية أقل من نظرائهم، فتأتي ممارسة الثقة من قبل رؤساء أقسامهم؛ وتحفيزهم على تطوير هذه القدرات، كما أنهم يمتازون بقدرات لغوية واجتماعية أكثر من نظرائهم من ذوي التخصصات العلمية؛ مما يدفع رؤساء الأقسام نحو توجيههم لتوظيف هذه القدرات تجاه تطوير المجتمع، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة علي والقرني (2017).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: ما المقترحات الإجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسبة المئوية لكل مقترح من إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا على السؤال المفتوح، حيث أجاب على هذا السؤال (72) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (74.2%) من العينة الكلية، وقد وصل مجموع التكرارات إلى (187) تكراراً، وذلك لأن العديد ممن أجاب قد أعطى أكثر من إجابة، وذلك موضح كما في الجدول (14):

الجدول (14): التكرارات والنسبة المئوية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة

الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

م	مقترحات سبل التحسين	التكرارات	النسبة المئوية %	الترتيب
1	عقد المزيد من الدورات التأهيلية لرؤساء الأقسام لتأكيد مفهوم القيادة الخادمة وممارستها التطبيقية في مجال العمل الإداري.	41	21.9	1
2	قيام الإدارة العليا بممارسة القيادة الخادمة مع رؤساء الأقسام لتمثل لهم قدوة ونموذج يُحتذى به من قبلهم.	34	18.2	2
3	ترك مجال واسع من الحرية لرؤساء الأقسام لممارسة القيادة الخادمة دون تدخل أو ضغط من الإدارة العليا لإجبارهم على انتهاج ممارسات فوقية.	32	17.1	3
4	عقد ورش عمل يشترك فيها جميع العاملين في الجامعة، والقيادات الإدارية من كافة المستويات؛ لتعزيز الانتماء إلى المؤسسة.	31	16.6	4

5	12.3	23	توفير المتطلبات المادية لممارسة القيادة الخادمة كالأجهزة التقنية والذكية.	5
6	4.8	9	وضع رؤساء الأقسام في مواقف عملية لاختبار قدرتهم على الممارسة الحقيقية لمفاهيم وتطبيقات القيادة الخادمة.	6
7	3.7	7	استضافة خبراء في القيادة الخادمة لعقد يوم عمل لرؤساء الأقسام للاستفادة من خبراتهم.	7
8	3.2	6	تبادل الخبرات مع المؤسسات المجتمعية والتعليمية التي تنتهج نمط القيادة الخادمة في إدارتها لهذه المؤسسات.	8
9	2.2	4	اللجوء إلى عقد اجتماعات دورية يشترك فيها رؤساء الأقسام كافة للتباحث حول توفير متطلبات نجاح تطبيق القيادة الخادمة في الجامعة.	9
-	100%	187	المجموع	-

ويتضح من الجدول (14) أن هناك خمسة اقتراحات حازت على أعلى تكرارات من قبل عينة الدراسة، وكانت مرتبة

تتازلياً كالتالي:

- "عقد المزيد من الدورات التأهيلية لرؤساء الأقسام لتأكيد مفهوم القيادة الخادمة وممارستها التطبيقية في مجال العمل الإداري"، حيث حازت على الترتيب الأول وبنسبة مئوية (21.9%)، ويعزى ذلك إلى أهمية عقد الدورات التدريبية لما تكسبه من معارف مفاهيمية ومهارات وخبرات علمية وعملية خاصة بالقيادة الخادمة.
- "قيام الإدارة العليا بممارسة القيادة الخادمة مع رؤساء الأقسام لتمثل لهم قدوة ونموذج يُحتذى به من قبلهم"، حيث حازت على الترتيب الثاني وبنسبة مئوية (18.2%)، ويعزى ذلك إلى أهمية عنصر القيادة فيما تمثله من قدوة لباقي الأتباع، فإذا كانت القدوة حسنة ترك ذلك انطباعات وممارسات إيجابية لدى العاملين، وذلك على صعيد الأداء وتحقيق الأهداف، أما إذا كانت القدوة سيئة فإنها تترك انطباعات وممارسات سلبية وغير مرغوبة لدى العاملين.
- "ترك مجال واسع من الحرية لرؤساء الأقسام ليمارسوا القيادة الخادمة دون تدخل أو ضغط من الإدارة العليا لإجبارهم على انتهاج ممارسات فوقية"، حيث حازت على الترتيب الثالث وبنسبة مئوية (17.1%)، ويعزى ذلك إلى أن إعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم وإبداء آرائهم في المشاكل الإدارية التي تواجههم، يزيد من ثقتهم بأنفسهم و برؤسائهم، مما يعكس إيجابية في النتائج المطلوبة على صعيد المؤسسة.
- "عقد ورش عمل يشارك فيها جميع العاملين في الجامعة، والقيادات الإدارية من كافة المستويات؛ لتعزيز الانتماء إلى المؤسسة"، حيث حازت على الترتيب الرابع وبنسبة مئوية (16.6%)، ويعزى ذلك إلى أهمية ورش عمل لما تضيفه من خبرات وتبادل المعلومات والثقافات العلمية والعملية.
- "توفير المتطلبات المادية لممارسة القيادة الخادمة كالأجهزة التقنية والذكية"، حيث حازت على الترتيب الخامس وبنسبة مئوية (12.3%)، ويعزى ذلك إلى أهمية الأجهزة والمعدات التقنية والرقمية في المساعدة في إنجاز المهام والأعمال الموكلة للعاملين الإداريين، وخاصة في عمليات الاتصال والتواصل.

نتائج الدراسة:

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلي النتائج التالية:

1. درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظر العاملين في المجالات جميعها بلغت (3.08)، وبوزن نسبي (68.03%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، وقد حصل مجال (الثقة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.62)، وبوزن نسبي (72.4%)، ودرجة تقدير مرتفعة، يليه مجال (المهارات المفاهيمية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.55)، وبوزن نسبي (71.1%)، ودرجة تقدير مرتفعة، ثم مجال (القيم الشخصية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.38)، وبوزن نسبي (67.7%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (تمكين العاملين) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.31)، وبوزن نسبي (66.3%)،

- درجة تقدير متوسطة، ثم مجال (الاهتمام بالعاملين وخدمتهم) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.30)، وبوزن نسبي (66.0%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (الالتزام بتطوير المجتمع) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.24)، وبوزن نسبي (64.8%)، ودرجة تقدير متوسطة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص).
3. التوصل إلى المقترحات الإجرائية لتحسين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
- التوصيات:

1. استضافت إدارة الجامعة الخبراء في مجال التنمية البشرية؛ بهدف تزويد العاملين فيها بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.
2. عقد إدارة الجامعة لجلسات تشاورية مع العاملين؛ لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
3. التواصل مع المؤسسات الخارجية كالمراكز التدريبية المعتمدة؛ لتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين.
4. تبادل الزيارات بين العاملين داخل وخارج العمل، ومع الجامعات الأخرى.
5. اتخاذ إدارة الجامعة ما يلزم من إجراءات قانونية؛ لضمان شعور العاملين فيها بالأمن الوظيفي.
6. تفعيل إدارة الجامعة الزيادات التبادلية بين أطقمها وأطقم الجامعات الأخرى؛ لتبادل الخبرات.
7. تخصيص إدارة الجامعة لزمرة من المحفزات للعاملين المبتكرين في مجال عملهم.

المراجع

أولاً/المراجع العربية:

1. أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو شريح، أسهمان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
3. أبو طاحون، أمل (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: أمواج للنشر والتوزيع.
4. أحمد، أريج (2018). ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. جلاب، إحسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
6. الحبسية، رضية (2012). القيادة الأخلاقية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حلبي، منال (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
8. دهليز، خالد وغالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال-الجامعة الأردنية-عمان، مجلد (14)، عدد (3)، ص 465-494.

9. رشيد، صالح. ومطر، ليث (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلد (20)، عدد (76)، ص 83-109.
10. رشيد، صالح. ومطر، ليث (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. بغداد: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع والمركز العربي للنشر والتوزيع.
11. الرويلي، سمية (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
12. الشكرجي، أسماء (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
13. الشمري، راضي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة حفر الباطن-السعودية -المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، مجلد (3)، عدد (8)، ص 1-19.
14. عبد الله، مدهون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق، مجلد (8)، عدد (1)، ص 227-278.
15. عبودي، زيد (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
16. العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار المسيرة، للنشر والتوزيع.
17. عقيلات، هند (2019). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة حفر الباطن-السعودية، مجلد (103)، ص 235-280.
18. علي، محمد مسلم والقرني، عبد الله عالي (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (6)، عدد (11)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، دار سمات للدراسات والأبحاث، عمان، ص 45-62.
19. العميان، محمود (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. العودة، إبراهيم (2018). تصو مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة-عمان-الأردن، مجلد (7)، عدد (10)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، ص 1-26.
21. عوض، عامر (2007). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. عياصرة، علي (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
23. غالي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

24. القيسي، خليل (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
25. محمود، ناجي. وعمر إيمان (2018). خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، مجلد (4)، عدد (44)، جزء (2)، ص 328-345.
26. النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- عمان، مجلد (42)، عدد (2)، ص 347-359.
27. اليماني، علاء. وحسين، أحمد (2018). قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحدباء الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، مجلد (4)، عدد (44)، جزء (2)، ص 292-309.

References (Arabic and English):

1. Abdullah, Madhron (2018). The role of servant leadership in achieving job engagement: an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Sulaymaniyah. **Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences**, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Iraq, Vol. (8), No (1), pp. 227-278.
2. Aboudi, Zaid (2008). **Leadership and its role in the administrative process**, Amman: Dar Al Bedaya Publishers and Distributors.
3. Abu Al-Ghanam, Ola (2019). Servant leadership practiced by public secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals. **Master's thesis**, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
4. Abu Sharekh, Asmahan (2019). The pattern of servant leadership among public school principals in the capital (Amman) and its relationship to their job performance from the point of view of assistant principals. **Master's thesis**, Middle East University, Amman, Jordan.
5. Abu Tahoun, Amal (2012). **Effective educational leadership**. Amman: Amwaj for Publishing and Distribution.
6. Ahmed, Areej (2018). University leaders' practice of servant leadership and its relationship to organizational commitment among female employees of Umm Al-Qura University. **a master's thesis**, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
7. Gallab, Ehsan (2011). **Managing organizational behavior in the era of change**. Amman: Dar Safaa for printing, publishing and distribution.
8. Akilat, India (2019). The degree of servant leadership practice among faculty members at the College of Science and Arts in Al-Nairiyah, Hafr Al-Batin University. **Journal of**

- Educational and Psychological Sciences** – University of Hafr Al-Batin – Saudi Arabia, Vol. (103), pp. 235–280.
9. Ali, Muhammad Muslim and Al-Qarni, Abdullah Ali (2017). Servant leadership of the heads and supervisors of academic departments at the University of Tabuk and its relationship to the organizational commitment of faculty members. **Specialized International Educational Journal**, Vol. (6), No. (11), Jordanian Psychological Society, Dar Simat for Studies and Research, Amman, pp. 45–62.
 10. Al-Ajmi, Muhammad (2010). **Modern trends in administrative leadership and human development**. Jordan: Dar Al Masirah, for publication and distribution.
 11. Al-Amyan, Mahmoud (2004). **Organizational Behavior in Business Organizations**. Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
 12. Al-Awda, Ibrahim (2018). A proposal to raise the degree of organizational loyalty among faculty members in Saudi universities in light of the dimensions of servant leadership. **Specialized International Educational Journal** – Amman – Jordan, Vol. (7), No (10), International Group for Consultation and Training, Jordanian Psychological Association, pp. 1–26.
 13. Al-Habsieh, Radhia (2012). **Ethical leadership**. Amman: Dar Al-Hamid for publication and distribution.
 14. Al-Nashash, Fatima and Al-Kilani, Anmar (2015). Developing an ethical code for educational service leadership in Jordan. **Journal of Educational Sciences Studies** – University of Jordan – Amman, Vol. (42), No (2), pp. 347–359.
 15. Al-Ruwaili, Somaya (2019). The relationship between servant leadership and the level of emotional intelligence among the leaders of Imam Muhammad bin Saud Islamic University. **Master's thesis**, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
 16. Al-Shakarji, Asmaa (2008). The impact of organizational justice and organizational trust on the psychological combustion of workers, an applied study of the opinions of a sample of workers in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. **PhD Thesis**, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
 17. Al-Shammari, Radi (2019). The reality of practicing the dimensions of servant leadership among the heads of scientific departments at the University of Hafr Al-Batin from the viewpoint of the university faculty members. **Journal of Educational and Psychological Sciences – University of Hafr Al-Batin – Saudi Arabia – Arab Journal of Science and Research Dissemination**, Vol. (3), No (8), pp. 1–19.

18. Al-Qaisi, Khalil (2019). **The moral climate and its relationship to psychological combustion and organizational commitment**. Amman: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.
19. Al-Yamani, Alaa and Hussein, Ahmed (2018). Measuring the level of practicing servant leadership behaviors, an analytical study of the opinions of the teaching staff at Al-Hadba Private College. **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq, Vol. (4), No (44), Part (2), pp. 292-309.
20. Awad, Amer (2007). **Administrative Organizational Behavior**. Jordan: Osama House for Publishing and Distribution.
21. Ayasra, Ali (2006). **Administrative Communication and Administrative Leadership Methods in Educational Institutions**. Amman: Dar Hamed for Publishing and Distribution.
22. Blanchard, K. (2004). **Reflections on encourage the heart in J.M. Kouzes, & B.Z. poster (Eds.) Christian reflections on the leadership challenge**, San Francisco, Jossey-Bass.
23. Caffey, Randy (2012). The Relationship between Servant Leadership of Principals and Beginning Teacher Job Satisfaction and Intent to Stay. **A Dissertation** presented to the Faculty of the Graduate School at the University of Missouri-Columbia, USA.
24. Dehliz, Khaled and Ghali, Mohammed (2018). The impact of servant leadership on organizational commitment in Palestinian academic institutions. **The Jordanian Journal of Business Administration** – University of Jordan – Amman, Vol. (14), No. (3), pp. 465-494.
25. Ghaly, Mohamed (2015). Servant leadership and its relationship to organizational commitment – an applied study on universities in the Gaza Strip. **Master's thesis**, Islamic University, Palestine.
26. Greenleaf, R. K (1977). **Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York, NY: Paulist Press.
27. Güngör, Semra (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction, **Universal Journal of Educational Research**, Faculty of Education, Eskisehir Osmangazi University, Turkey, Vol. (4), No. (5), PP. 1180-1188.
28. Halabi, Manal (2016). The degree of servant leadership practice by secondary government school principals in the northern West Bank governorates and its

- relationship to teachers' professional development from the perspectives of its principals and teachers. **Master's thesis**, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
29. Mahembe, Bright & Engelbrecht, Amos. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness. **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol (40), No. (1), PP. 1–10.
30. Mahmoud, Naji. and Omar Iman (2018). Characteristics of servant leadership among the administrative leaders of higher education organizations, Tikrit University as a model. **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq, Vol. (4), No (44), Part (2), pp. 328–345.
31. Rashid, Saleh. and Matar, Laith (2014). Organizational citizenship behaviors under the servant leadership theory – an exploratory study in a sample of faculties of the University of Al-Qadisiyah. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, College of Administration and Economics – University of Baghdad, Vol. (20), p. (76), pp. 83–109.
32. Rashid, Saleh. and Matar, Laith (2016). **Servant leadership: a new perspective on leadership in the twenty-first century**. Baghdad: Nippur House for Printing, Publishing and Distribution and the Arab Center for Publishing and Distribution.