

قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداثة الأهلية^(١)

الباحث: أ.م. أحمد علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

أ.م.د. علاء عبدالسلام اليماني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

من أهم الأهداف التي سعى البحث لتحقيقها هي قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحداثة الأهلية في محافظة نينوى لسلوكيات القيادة الخادمة. واشتملت عينة البحث على الملاكات التدريسية في تلك الكلية والبالغة (٤٠) تدريسيًا، وجرى اختبار فرضيتي البحث اعتماداً على عدد من مقاييس الإحصاء الوصفي واختبار (t) وكذلك اختبار (Mann Whitney) لتحقيق أهداف البحث، هذا ولقد خلص البحث الى نتيجة مهمة تمثلت في ان القيادات الإدارية لكلية الحداثة تمارس سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد، مما يؤثر ذلك امتلاك تلك القيادات الإدارية الخبرة والمعرفة المتراكمة والتي اعطتهم مزايا متعددة للتعامل مع جميع الافراد العاملين في تلك الكلية ومنهم الملاكات التدريسية وفق سلوكيات قيادية ذات توجه خدمي واخلاقي واجتماعي سعيًا منهم للحفاظ على هذا المورد الحيوي للكلية وللاستدامة اعمالها على طول عمرها، كما قدم الباحث عدد من المقترحات لتلك القيادات الإدارية والتي تنسجم مع توجهات واهداف البحث.

Measuring the level of the practice of leaders in Al-Hadbaa Private College for the behaviors of the Servant Leadership from the point of view of Teaching Staff

Assi. Prof. Dr. Alaa Abdul Salam Al-Yamani
College of Adm & Eco
University of Mosul

Assi. Prof. Ahmad Ali Hussin
College of Adm & Eco
University of Tikrit

Abstract:

One of the most important objectives that the research sought to achieve is to measure the level of the practice of administrative leaders at Al-Hadbaa Private College in Nineveh governorate for the behaviors of the Servant Leadership.

The research sample included (40) teaching staff in this college, the research hypotheses were tested on the basis of a number of descriptive statistical measures, (t-test), and (Mann Whitney) testing to achieve research objectives. The research concluded that the administrative leadership of the Al-Hadbaa College practices the behaviors of the Servant Leadership at an average level, The administrative leadership

^(١) البحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال/كلية الإدارة والاقتصاد بعنوان: "سلوكيات القيادة الخادمة مدخل لتعزيز أبعاد المواصفة الدولية للمساءلة الاجتماعية (SA 8000: 2014): دراسة مقارنة لآراء الملاكات التدريسية في كليتي الحداثة والنور الأهليتين/نينوى.

of the college has the accumulated experience and knowledge which has given them multiple advantages to deal with all the personnel working in the college, including teaching staff, according to leadership behaviors that are Service oriented, ethical and social in an attempt to preserve this vital resource for the college and to sustain its work throughout its life, The researcher also presented a number of proposals to those administrative leaders, which are consistent with the directions and objectives of research.

المقدمة

تعد الجامعات والكليات الاهلية في العراق من احدى روافد نشاط القطاع الخاص في القطر وعلاقتها دوماً مع الجامعات والكليات الحكومية ليست تنافسية وانما متممة وتكاملية مع بعضهما البعض، اذ ينصب النشاط العلمي لتلك الكليات الاهلية العراقية في مجالات التنمية بجوانبها المختلفة من خلال المسؤوليات الواجبات التي تنفذها في مجالات اعداد وبناء الخريجين ذوي التخصصات العلمية المختلفة والقادرة على العمل في مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة للبلد من الذين لم يجدوا لهم فرصة للقبول في التخصصات العلمية والإنسانية التي يرغبونها في الجامعات الحكومية لأسباب عدة، يضاف الى ذلك دورها الفاعل في امتصاص نسبة البطالة في البلاد ولو بجزء بسيط من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) ضمن ملاكاتها التدريسية والذين لم تتوفر لديهم فرصة للتعيين في الجامعات الحكومية، كما ان الجامعات والكليات الاهلية كانت ومازالت تسعى دوماً لتحقيق أهدافها الاساسية المتمثلة بالبقاء والتوسع والنمو وتحسين جودة خدماتها التعليمية، وهذا الامر يتطلب منها ليس فقط الاهتمام والتركيز على رأسمالها المادي (المالي والمعلوماتي والبنى التحتية) واهمال رأسمالها البشري وانما ينبغي عليها تحقيق الموازنة بينهما بل والتركيز بشكل اكثر على رأسمالها البشري المتمثل بالأفراد العاملين لديها بشكل عام وبالأخص ملاكاتها التدريسية والذين يعدون من اهم طاقاتها البشرية والمحرك الأساس لديمومة واستمرارية العملية التعليمية فيها.

ولتحقيق تلك الأهداف فان الكليات الاهلية بحاجة دوماً الى قيادات إدارية تمارس سلوكيات ذات توجه خدمي وأخلاقي واجتماعي في التعامل مع كافة الافراد العاملين لديها ومنهم الملاكات التدريسية والتي يعبر عنها بـ (سلوكيات القيادة الخادمة) والساعية الى توفير كل متطلباتهم الاساسية وتمنحهم الثقة والصلاحيات الكافية لاتخاذ قراراتهم بكل عفوية بهدف بناء مجتمع منظمي مترابط فيما بين افراده من الملاكات التدريسية والموظفين مع القيادات الإدارية، مما ينعكس ذلك ايجاباً في تحقيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على مستوى الملاكات البشرية، كما انه يعزز من فرص انشاء بيئة منظمة تعليمية محفزة ومرنة في تلك الكليات تدعو لمفهوم القيادة الجماعية والرؤية المشتركة واتباع سياسة الباب المفتوح، وهذا الامر يساعد الكلية في استقطابها وجذبها لطاقات بشرية اضافية من ذوي الخبرات والشهادات والالقاء العلمية العليا للاستفادة منهم في تقديم خدمات تعليمية افضل للمستفيدين من تلك الكليات الاهلية وزيادة مستويات الرضا والولاء لديهم وزيادة الاقبال عليها وبالتالي تزداد ثقة أصحاب المصلحة ومنهم (الحكومة، المستثمرين، افراد المجتمع) بتلك الكليات وتحسن صورتها وقيمتها العلمية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في اذهانهم، هذا وقد تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: منهجية البحث.
المبحث الثاني: الاطار النظري.
المبحث الثالث: الاطار الميداني.
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

تتضمن المنهجية المستخدمة في البحث المحاور التالية:

اولاً. مشكلة البحث:

يرى (بارنيت) بانه فيما لو ارادات المنظمات التعليمية ومنها الجامعات والكليات الأهلية ان تقدم خدمات تعليمية ذات قيمة مضافة معرفية عليا ضمن ضوابط ومعايير جودة الاعتماد الاكاديمي فانه يتوجب عليها الموازنة بين اهدافها الربحية الاستثمارية وأهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية والتي تنصهر جميعها في بودقة تطوير وصيانة راس مالها الفكري والمتمثل بملاكاتها التدريسية كأحد اهم أصولها المادية ولكونهم أساس العلاقة التكاملية وحلقة الوصل بين الخدمة التعليمية (التدريس) والزيون (الطالب) بعيداً عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لقوى السوق عليها والتي يمكن ان تؤدي بها الى تطبيق مصطلح (سلعة) التعليم العالي الأهلي وممارساتها الاكاديمية ضمن منظور مالي ضيق يركز دوماً على تحقيقها أهدافها الربحية الاستثمارية فقط على حساب تحقيق أهدافها الاخرى التعليمية والبحثية والاجتماعية. (بارنيت، ٢٠٠٩، ٤٥-٤٧)

ويؤكد (Hunter, 2004, 15-16) بان سلوكيات القيادات الإدارية في تلك المنظمات يمكن ان تؤثر سلباً او ايجاباً على ملاكاتها البشرية وهذا فعلاً ما أكدته الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة (Gallup) الامريكية العريقة والمتخصصة بتقديم الاستشارات الإدارية لجهات عدة بان اكثر من ثلثي الافراد العاملين في منظمات الاعمال يستقيلون من وظائفهم بسبب السلوكيات اللانسانية لقادتها تجاههم مما ينجم عن ذلك تدني مستويات الرضا والولاء التنظيمي لأولئك المرؤوسين تجاه قادتهم ومنظمتهم، لذا فانهم لا يتركون المنظمة ذاتها وانما يهجرونها بسبب قادتها، ولمعالجة هذه المعضلة الإدارية فقد ظهرت القيادة الخادمة بسلوكياتها الإيجابية والمناقضة للقيادة المتسلطة باعتبارها كأحد الوسائل الفاعلة لمواجهة تلك المعضلة والتي أبدت نجاحها في تذليل مشاكل الافراد العاملين والاهتمام بهم وتوفير احتياجاتهم الاساسية ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المتنوعة من اجل كسب ودهم ورضاهم وولائهم تجاه المنظمة، والسؤالين الاتيين يوطران مشكلة البحث:

١. هل تمارس القيادات الإدارية في كلية الحداية سلوكيات القيادة الخادمة، وما هو مستوى تلك الممارسة من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية؟
٢. هل هناك فروق معنوية في ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة والتي تعزى للشهادة العلمية (الماجستير والدكتوراه)؟

ثانياً. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع القيادة الذي تتناوله والذي تقف عنده مثل تلك المنظمات التعليمية الاهلية (كلية الحداية الاهلية) عند مفترق طريقين:

الأول يمكن ان يؤدي بتلك الكلية الى بقاءها وتقدمها فيما لو طبقت قياداتها سلوكيات القيادة الخادمة التي تشجعهم على احداث التوازن بين واجباتهم ومهامهم الإدارية تجاه كليتهم من جهة ومن جهة أخرى ادراك حاجات ومتطلبات الملاكات التدريسية المتنوعة وتوفير بيئة العمل اللائقة والمناسبة لهم والتعامل معهم بأسلوب أخلاقي وانساني واستثمار وتطوير مهاراتهم وخبراتهم التعليمية والبحثية نحو الأفضل بهدف كسب رضاهم وولائهم تجاه الكلية مما يسهم ذلك وبشكل فاعل في تحسين الأداء المنظمي على المستوى الاجتماعي والمالي.

والثاني من المحتمل بان يؤدي هذا الامر بتلك الكلية الى انكماش نشاطها ومكانتها العلمية وخاصة فيما لو افتقدت قياداتها لعامل الموازنة بين الهدفين المذكورين أعلاه ورجحت كفة أهدافها الربحية الاستثمارية على أهدافها الاجتماعية تجاه ملاكاتها التدريسية مما ينجم عن ذلك هشاشة نسيجها الاجتماعي وتدني مستويات الثقة والرضا والولاء المنظمي للملاكات التدريسية تجاه قياداتهم الإدارية.

لذا يكتسب البحث أهميته من خلال تسليطه الضوء على سلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية في جانبه النظري ومن ثم قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحداية لتلك السلوكيات في جانبه الميداني.

ثالثاً. هدف البحث:

يهدف البحث الى:

١. التعرف بسلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية لكونها من المواضيع المهمة للارتقاء بأداء قياداتها الإدارية نحو الأفضل.
٢. قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحداية لتلك السلوكيات من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.
٣. تقديم مقترحات للقيادات الإدارية في الكلية المبحوثة بناءً على نتائج الاطار الميداني للبحث.

رابعاً. فرضيتي البحث:

يختبر البحث فرضيتين أساسيتين هما:

١. الفرضية الأولى: تمارس القيادات الإدارية في كلية الحداية سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد.
٢. الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية في ممارسة القيادات الإدارية في الكلية لسلوكيات القيادة الخادمة والتي تعزى للشهادة العلمية (الماجستير والدكتوراه).

خامساً. حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر الاطار النظري للبحث التعريف بسلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية.
٢. الحدود المكانية: تمحور الاطار الميداني للبحث في كلية الحداية الاهلية في محافظة نينوى.
٣. الحدود البشرية: اشتملت عينة البحث على الملاكات التدريسية في الكلية المذكورة انفاً.

سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث على:

١. المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على الدوريات والكتب الرسائل والاطاريح الجامعية ذات الصلة بسلوكيات القيادة الخادمة.
٢. المنهج التحليلي: باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها المساعدة للحصول على البيانات الأولية، وحدد مقياس ليكرت الرباعي (٣، ٢، ١، صفر) لقياس استجابة الافراد المبحوثين، اذ روعي عند

تصميم الاستمارة اختيار ابعاد البحث والتي تعبر عن تلك السلوكيات وبما يتناسب مع الكلية المبحوثة.

سابعاً. الأساليب الإحصائية:

استخدمت برامج (SPSS V20) و (MS Office Excel v2016) لتحليل البيانات المستحصلة من الافراد المبحوثين، وقد شملت الأساليب الإحصائية التالية:

١. اختبار (Cronbach's Alpha): وذلك لقياس ثبات الاستبانة.
 ٢. اختبار (T-test) وقيم الانحرافات المعيارية والاوراط الحسابية واورانها النسبية لقياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في تلك الكليات لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.
 ٣. اختبار (Mann Whitney) للتعرف على مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الافراد المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادات الإدارية في هذه الكلية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر ملاكاتهم التدريسية والتي تعزى لمتغير الشهادة العلمية (المجستير والدكتوراه) لتلك الملاكات.
- ثامناً. ثبات الاستبانة:

اذ تم احتساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)، والجدول (١) يوضح معاملات الثبات لكل سلوك من تلك السلوكيات على المستوى الكلي والجزئي.

الجدول (١): معاملات الثبات لسلوكيات القيادة الخادمة

ت	سلوكيات القيادة الخادمة	عدد الفقرات	قيم معاملات % (Cronbach's Alpha)
١	خدمة الملاكات التدريسية	٦	٩٧
٢	التعامل الأخلاقي للقيادات الإدارية مع الملاكات التدريسية	٦	٩٦
٣	التحفيز والتأثير الملهم للملاكات التدريسية	٦	٩٦
٤	تمكين الملاكات التدريسية	٦	٩٦
٥	بناء مجتمع منظمي مترابط	٦	٩٦
	كل فقرات سلوكيات القيادة الخادمة	٣٠	٩٦

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V20).

اذ يتضح من الجدول (١) بان قيم معاملات (Cronbach's Alpha) لسلوكيات القيادة الخادمة تراوحت بين (٩٦%-٩٧%) وتعد عالية جداً مقارنة بالقيمة الأدنى المقبولة لهذه المعامل والبالغة (٦٠%). (جودة، ٢٠٠٨، ٣٠٠)

تاسعاً. وصف الكلية المبحوثة والافراد المبحوثين:

١. وصف الكلية المبحوثة: تأسست كلية الحداثة الجامعة في عام (١٩٩٣) اذ صدرت إجازة استحداث هذه الكلية الجامعة بجهود حثيثة ومخلصة بذلتها نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين وبعض الخيرين من أهالي مدينة الموصل، ولقد سعت الكلية ومنذ تأسيسها الى اعداد الطلبة اعداداً علمياً وخلقياً ووطنياً قادراً على المساهمة الفاعلة في تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد عن طريق احداث تحسينات كمية ونوعية في الحركة العلمية والثقافية فضلاً عن البحث العلمي في

مختلف نواحيه المعرفية والتطبيقية مستنيرة بالتراث والقيم العربية والإسلامية الأصيلة والتي اثمرت بعد ذلك في تخريج الدورة الأولى لها في العام الدراسي (١٩٩٧-١٩٩٨). وتعد هذه الكلية من الصروح العلمية المهمة في محافظة نينوى لكونها اول كلية أهلية في المحافظة والتي تخرج منها العديد من الطلبة الذين رقدوا المجتمع بمختلف التخصصات العلمية، وهي الان امام استراتيجية للقيام بتطوير جوهري واساسي يتمثل بفتح اقسام وتخصصات طبية جديدة في المستقبل القريب والمطلوبة في سوق العمل ومنها (طب الاسنان والتحليلات المرضية). وتضم الكلية اقسام (المحاسبة، إدارة الاعمال، قسم العلوم المالية والمصرفية، القانون، اللغة الإنكليزية، علوم الحاسوب، هندسة الحاسبات). (الكراس التعريفي بكلية الحدااء الجامعة الاهلية، ٢٠١٨)

٢. وصف الافراد المبحوثين: انسجماً مع منهجية الدراسة فقد شملت عينة البحث كل الملاكات التدريسية في كلية الحدااء الاهلية المبحوثة والبالغ عددهم (٥٠) تدريسياً، لكونهم على دراية بواقع حال سلوكيات قياداتهم الإدارية من رؤساء الأقسام العلمية ومعاوني وعميد الكلية تجاههم ومدى اهتمام وحرص تلك القيادات الإدارية بتوفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة للملاكات التدريسية وتطبيق أسس العدالة والموضوعية والشفافية في التعامل مع تلك الملاكات، والجدول (٢) يبين تفاصيل عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي.

الجدول (٢): عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي

الكلية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة (%)
الحدااء	٥٠	٤٤	٤٠	٨٠

المصدر: من اعداد الباحثان.

وفيما يخص المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين فانه يمكن إيضاحها من خلال الجدول (٣) الذي يبين وصف الافراد المبحوثين.

الجدول (٣): وصف الافراد المبحوثين

المتغيرات الشخصية	اللقب العلمي	الشهادة العلمية	العدد	%
	الشهادة العلمية	ماجستير	٢٥	٦٢,٥
		دكتوراه	١٥	٣٧,٥
		الإجمالي ∑	٤٠	١٠٠
	اللقب العلمي	مدرس مساعد	٢٣	٥٧,٥
		مدرس	١٠	٢٥
		أستاذ مساعد	٦	١٥
		استاذ	١	٢,٥
		الإجمالي ∑	٤٠	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان.

ومن خلال الاطلاع على الجدول (٣) يمكن تأشير النقاط الاتية:

- فيما يخص متغير (الشهادة العلمية) فان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير هي اعلى من نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه.
- اما متغير (اللقب العلمي) فقد اشر بان نسبة الحاصلين على لقبى (الأستاذ المساعد والأستاذ) في الكلية اقل بكثير من نسبة التدريسين الذين يحملون القاب (المدرس المساعد والمدرس).

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً. التأصيل النظري للقيادة الخادمة: (النشأة، المفهوم، التعريف)

بزغت نظرية القيادة الخادمة للمرة الأولى في عقد السبعينات من القرن الماضي في مقالة لمركز (Greenleaf) بعنوان (القائد خادماً)، اذ جُلب هذا الأسلوب الفريد من القيادة الى الطليعة عن طريق مؤسس هذا المركز وهو (Robert Greenleaf) والذي عمل مديراً لقسم ادارة البحث والتطوير في شركة (AT & T) الامريكية للاتصالات ولمدة (٤٠) عاماً، وبعد تقاعده من الشركة في عام (١٩٦٤) تفرغ الى كتابة البحوث والمقالات العلمية في مجال القيادة ومن ثم استوحى (Robert Greenleaf) هذا الأسلوب القيادي من احداث رواية قصيرة عنوانها (رحلة الى الشرق) للكاتب (Herman Hesse) عام (١٩٥٦م) والتي كانت المرجع الأساس لإثبات نظريته في القيادة الخادمة وفلسفتها. (Marques & Dhiman, 2017, 151) و (Kolb, 2008, 1895) وكانت هذه الرواية نقطة الانطلاق لـ (Greenleaf) لنشر كتابه المشهور في عام (١٩٧٠م) بعنوان (The Leader As A Servant) أي (القائد كخادم) والذي طبع وبيع منه اكثر من (٥٠٠,٠٠٠) نسخة آنذاك، وفيما بعد في عام (١٩٧٧م) نشر كتابه المشهور (Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness) أي (القيادة الخادمة: رحلة نحو طبيعة النفوذ الشرعي والعظمة). (Reinke, 2004, 30-31)

فالقائد الخادم يرى نفسه قائداً بين افراداً متساوين جميعهم لا يحتل مركزاً بورياً بينهم وانما يوفر لهم الدعم والمشورة دون ان يتوقع كلمات الشكر منهم، ولا شك بان سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به الى مركز القيادة وهو بذلك يتولى هذا المركز استجابة لإلحاح افراد المجموعة وحاجتهم للنجاح لا غير. (Smith & et al, 2004, 79) وعرفت القيادة الخادمة على انها نمط قيادي يوازن ويناغم بين تحقيق غرضين اساسين وهما خدمة العاملين اولاً ومهمة القيادة ثانياً، فالقائد الخادم يكون همه الأول هو توفير فرص والتطوير للعاملين باستمرار، ومن ثم يهتم بشؤون المنظمة وقضاياها لاحقاً لذا فانه يضع مصلحة العاملين فوق او قبل مصلحته الشخصية الذاتية ومصلحة المنظمة، فخدمة القائد الخادم للعاملين لا تعني الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في مساعدتهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المختلفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والفكرية. (Trompenaars & Voerman, 2010, 3)

كما عرفت القيادة الخادمة ايضاً على انها "أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما: القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة تنظيمية تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتميزين منهم". (Flint & Grayce, 2013, 62-63)

ثانياً. سلوكيات القيادة الخادمة:

لقد حظيت سلوكيات القيادة الخادمة باهتمام العديد من الباحثين فيها أمثال (Spears, 2000) والذين استعرضوها في العديد من البحوث والدراسات تحت مسميات عدة فمنهم من أطلق عليها تسمية الابعاد واخرون بالسلوكيات. (Flint & Grayce, 2013, 63) ويعرف السلوك القيادي لقادة المنظمات التعليمية على انه "الأفعال او التصرفات التي يمارسها أولئك القادة اثناء تعاملهم مع الافراد العاملين لديهم بهدف التأثير في سلوكهم وتحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة لتلك المنظمات". (الشبول، ٢٠٠٦، ٣٠) وبما ان البحث الحالي ينصب هدفه واهتمامه نحو دراسة سلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية وبناءً على ما تم عرضه مسبقاً من مفاهيم وتعريفات عن القيادة الخادمة من نشأتها ومفهومها وكذلك عن سلوكياتها، لذا فقد توصل الباحثان الى إمكانية تقديم تعريف اجرائي لسلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية على انها "مجموعة من الافعال والتصرفات الشخصية الأخلاقية والاجتماعية الإيجابية للقائد الخادم بهدف التأثير على الملاكات التدريسية والوظيفية نحو تحقيق التعاون والتفاعل بينه وبينهم واحترام كراماتهم والاصغاء الى آرائهم وافكارهم وتحفيزهم وتمكينهم بغية رفع معنوياتهم وقدراتهم الفطرية للقيادة و تطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف العلمية والاجتماعية والاقتصادية لتلك المنظمات بكفاءة وفاعلية". ولغرض تأشير سلوكيات القيادة الخادمة المتبناة في دراستنا الحالية فقد ركز الباحث على مجموعة من طروحات الباحثين عن هذه السلوكيات في بيئة المنظمات التعليمية والتي يعتقد انها أقرب ما يكون الى ميدان دراستنا الحالية (الكليات الاهلية)، ويمكن استعراض تلك السلوكيات بالجدول (٤):

الجدول (٤): سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات والكليات من وجهة نظر عدد من الباحثين في القيادة الخادمة

سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات والكليات	الباحثين والسنوات
خدمة العاملين، تطوير العاملين، التعامل الأخلاقي مع العاملين، والتحفيز والتأثير الملهم للعاملين.	Sendjaya & et al, 2008
خدمة العاملين، التعامل الأخلاقي مع العاملين، الاصغاء، تمكين العاملين، تطوير العاملين وبناء مجتمع مترابط.	Ding & et al, 2012
تمكين العاملين، الاشراف والمقبولية لدى الاخرين.	Flint & Grayce, 2013
خدمة العاملين، التعامل الأخلاقي مع العاملين، التحفيز والتأثير الملهم للعاملين وبناء مجتمع مترابط.	Nobari & et al, 2014
خدمة العاملين، التعامل الأخلاقي مع العاملين، تمكين العاملين، تطوير العاملين، التعاطف، المشافاة وبناء مجتمع مترابط.	Winston & Fields, 2014
التعامل الأخلاقي مع العاملين، المشافاة، الوعي، الاشراف وبناء مجتمع مترابط.	Hashim & et al, 2016
التعاطف مع العاملين، الثقة والصدق في التعامل مع العاملين والتحفيز والتأثير الملهم للعاملين.	Petrovskaya & Mirakyan, 2017
خدمة العاملين، تطوير العاملين، الاصغاء، التعاطف، المشافاة، الوعي، الاقناع وبناء مجتمع منظمي مترابط.	Davis & Davis, 2017
خدمة العاملين، التعامل الأخلاقي مع العاملين وتطوير العاملين.	Williams & Randolph, 2017

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر المدرجة في الجدول.

يرى الباحثان بان سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات والتي قدمها الباحثون المشار اليهم في الجدول (٤) مقارنة لسلوكيات القيادة الخادمة التي قدمها (Spears, 2000) والتي استندت الى طروحات (Robert Greenleaf)، ولذلك فان تسميته لسلوكيات القيادة الخادمة نابع من كونها لا تخرج عن كونها سلوكاً تستحثه عوامل بيئة المنظمة بشقيها (الداخلية والخارجية) والتي يواجهها القائد والمنظمة كالتطورات التقنية والعولمة والتنافس على رضا الزبائن وتقديم الخدمات له والعوامل التنظيمية الداخلية الأخرى للمنظمة والتي تخلق حالة من عدم التأكد والاضطراب للمنظمات، ويضاف الى ذلك فإنها أيضاً مقارنة لمضمون تعريف سلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية والذي قدمه الباحث انفاً، وبذلك سيتم اعتماد مصطلح سلوكيات القيادة الخادمة في هذا البحث.

هذا ولقد اعتمد الباحثان على عدد من السلوكيات المستنبطة من كل تلك السلوكيات، وبالتالي يمكن ان نستعرض السلوكيات الأساسية للقيادة الخادمة المعتمدة في دراستنا والتي اجمع عليها كل الباحثين المذكورين في الجدول (٤) والمتمثلة بالنقاط الآتية:

١. خدمة العاملين.

٢. التعامل الأخلاقي مع العاملين.

٣. التحفيز والتأثير الملهم للعاملين.

٤. تمكين العاملين.

٥. بناء مجتمع منظمي مترابط.

وهذا ما أمكن تأشير به من خلال القول بان السلوكيات الأساسية للقيادة الخادمة المعتمدة في الدراسة قد تكون أساسية بالفعل او قد تندرج تحتها مجموعة من السلوكيات الفرعية المجسدة لها محتوى ومضموناً، وفيما يلي تفصيل لتلك السلوكيات:

١. خدمة الافراد العاملين: فيما يتعلق بهذا السلوك الذي يتصف به القائد الخادم هذا فإننا يمكننا الاستفادة

من أفكار (Trompenaars & Voerman, 2010, 28-29, 38) والتي تشير الى ان من اهم سلوكيات القيادة الخادمة هو سلوك خدمة العاملين والذي يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمة على صعيد أولئك العاملين، ومنها المشاكل والمشاحنات التي يمكن ان تحدث بين قسم وآخر في المنظمة (مثل الإنتاج والتسويق) او بين ذوي الياقات البيضاء (الموظفين) وذوي الياقات الزرقاء (العاملين) في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية وكل يرغب في الحصول على اعلى المنافع والمزايا اكثر من الطرف الاخر، وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع كل الأطراف وتفهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي جميع الأطراف وبما يتماشى مع اهداف ومصالح المنظمة، لذا فان اهتمام القائد الخادم بحل تلك المشاكل ينعكس ايجاباً عليه في زيادة قوة شخصيته لدى الآخرين والتأثير في نفوسهم وذلك لكونه على مقربة وتفاعل وتواصل مباشر معهم. كما يعد سلوك الاصغاء من اهم السلوكيات الجوهرية للقائد الخادم والتي أكد عليها كثيراً منظر القيادة الخادمة (Robert Greenleaf) في العديد من طروحاته النظرية عنها، فالإصغاء (Listening) يختلف كثيراً عن الاستماع (Hearing)، اذ ان الإصغاء يحتاج الى انتباه وتركيز المتلقي (القائد الخادم) لاهتمامات واحتياجات العاملين في حين ان الاستماع يعني مجرد الاهتمام السلبي والغير مدرك من قبل القائد لما يقوله العاملين، فنحن في معظم الأحيان نستمع لما يقوله الآخرين ولا نصغي بتركيز لتلك الاقوال، كما ان اصغاء القائد

الخدم لاهتمامات واحتياجات العاملين يجب ان يتبعه سلوك التعاطف والشفقة والشفافة في التعامل مع الاحتياجات والاهتمامات والمشاكل وضرورة تلبيتها بهدف إنجاح وتفعيل أسلوب القيادة الخادمة والتواصل مع الآخرين في المنظمة، وهذا بالتالي يمنحهم الرغبة والقدرة والدافع في عرض تلك المشاكل على القائد الخادم سواء اكانت نفسية او مادية او اجتماعية والتعامل معها وحلها بأفضل أسلوب والتخلص منها منعاً لتكرارها مستقبلاً. (Kincaid, 2012, 163)

لذا يؤكد الباحثان بانه يمكن عد سلوك **خدمة العاملين** أساس وجوهر فلسفة القيادة الخادمة واهم سلوكياتها، ولهذا كان ترتيبه الأول من بين تلك السلوكيات الأخرى، ويمكن ان يندرج تحت إطار عمل هذا السلوك اهتمام القائد الخادم بالعاملين وكذلك المشافاة القربية من التعاطف مع العاملين من خلال معالجة مشاكلهم والاصغاء إليهم بغية إطلاق أفكارهم ومشاعرهم والتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم دون خوف او تردد في سبيل تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات.

٢. **التعامل الأخلاقي مع العاملين:** لقد كان التركيز سابقاً في بناء القيادات الإدارية منصباً بشكل عام على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتنمية قدراتهم على تحليل المعطيات المادية الملموسة في منظمات الاعمال لكن دون تبصر كافٍ للمتغيرات اللامادية المحيطة بها، يضاف الى ذلك فقد كان سابقاً الانشغال بالجوانب والابعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادية على حساب الجوانب والابعاد القيمية والأخلاقية للقيادة وهذا الامر سبب الكثير من المضاعفات لتلك القيادات، ومن ثم بعد ذلك ظهرت القيادة الخادمة كمعالجة وحل لتلك المضاعفات عن طريق المزوجة والاندماج بين بعدي البراعة والحدق المعرفي والتقني من جهة والالتزام بالمنظومة القيمية والأخلاقية من جهة أخرى، ولذلك فان القيادات الخادمة يركزون دوماً على ضرورة اتباعهم لسلوكيات الوعي والعدالة في التعامل مع الآخرين وحتى مع جميع القضايا التي تهم المنظمة وبطريقة أكثر شمولية منعاً للانحياز لجهة دون أخرى ولبناء عامل الثقة والصدق في التعامل مع الآخرين أولاً وثانياً لتحقيق اهداف المنظمة. (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥، ٣٥٥) وفيما يتعلق بسلوك الثقة لدى القيادة الخادمة فانه يندرج ضمن بعدين رئيسيين هما (النزعة الى الخير والاستقامة)، اذ يعني سلوك النزعة الى الخير الى الاتجاه الإيجابي من قبل القائد الخادم نحو العاملين، كما يقصد به مدى ايمان العاملين بان لدى القائد الخادم نوايا حسنة تجاههم وليس له دوافع او مكاسب شخصية ذاتية لمساعدتهم، اما سلوك الاستقامة فيشير الى مصداقية القائد الخادم في أقواله وافعاله وتمسكه بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى العاملين، وبذلك يمكن عد سلوك الثقة لدى القائد الخادم على انه المركب السحري لإدامة واستمرارية واستقرار اعمال المنظمة وتكوين العلاقات التعاونية الوثيقة بين كل الأطراف على مستوى القيادات وكذلك العاملين، يضاف الى ذلك وحسب راي (Robert Greenleaf) فان شرعية القائد الخادم تبدأ من سلوك الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، اما حكمة القائد الخادم فتعني "ادراكه ووعيه لما يحصل من احداث وتطورات وتغييرات في بيئة عمل المنظمة وقدرته على التعامل بعقلانية مع تلك المتغيرات البيئية من خلال اتخاذه القرارات الرشيدة التي تحقق اهداف المنظمة وتكسب رضا العاملين فيها". (Hashim & et al, 2016, 313-314)

كما ان للقائد الخادم دور فاعل في الترويج للعديد من السلوكيات الأخلاقية الأخرى في المنظمة ومنها (الانفتاح والشفافية والعدالة والنزاهة) لما لتلك السلوكيات من أثر بالغ في نشر ثقافة التعاون والمحبة والتفاعل بين كافة الأطراف في المنظمة على مستوى القيادات او العاملين. (Marques & Dhiman, 2017, 70)

وختاماً يشير الباحثان الى ان هذا السلوك يضم صدق وثقة القائد الخادم في التعامل مع الافراد العاملين، وكذلك الوعي في التعامل مع قضايا المنظمة المشتعلة على الاخلاقيات والقيم من زاوية أكثر تكاملاً وشمولية.

٣. **التحفيز والتأثير الملهم للعاملين:** يعد سلوك الاقتناع من سلوكيات القائد الخادم اذ يعرف هذا السلوك على انه "سعي القائد الخادم نحو التحفيز والتأثير للعاملين باتجاه تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم بصورة إيجابية بدل اذعانهم بالإكراه على تنفيذها"، لذا فان القائد الخادم يجب ان تكون له القدرة على إيصال الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الى نفوس واذهان العاملين وتحفيزهم والهامهم لإنجازها على ارض الواقع بصورة إبداعية. (الطحاينة واخرون، ٢٠٠٧، ١٤٣) اما (غالي، ٢٠١٥، ٢٨) فيرى بان القيادات الخادمة عليهم الاستزادة من سلوك الاعتماد على اقتناع العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليهم بدلا من استخدام الاكراه وقوة السلطة التي يمنحها لهم المنصب، وهذا السلوك للقائد الخادم هو أحد أوضح سبل التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة الاوتوقراطية وبين القيادة الخادمة والذي يجب ان يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الراي داخل مجموعات العمل. وفي السياق ذاته يؤكد كل من (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥، ٣٥٦) بان القائد الخادم يسعى الى استخدام سلوكيات التحفيز والتأثير الملهم للعاملين من خلال إقامة علاقات متينة وطيبة معهم بهدف دفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة والواضحة والقابلة للقياس وعلى كافة المديات القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى. وفي ذات السياق أيضاً يرى كلاً من (Marques & Dhiman, 2017, 70-71) بان القائد الخادم يستخدم ايضاً عاملي التحفيز والتأثير لديه في توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي أمثل للعاملين بهدف تحقيق مبادئ اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، فهو يوازن بين حاجات واهداف المنظمة وحاجات واهداف العاملين من اجل تحقيق ميزة الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل، اما سلوك الاشراف لدى القائد الخادم فهو يسهم بشكل فاعل في قياس ومراقبة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالجودة والتميز والتحسين المستمر، لذلك فان القيادات الخادمة يكونون فخوريين بما يحققه العاملين من إنجازات متميزة للمنظمة ويشجعونهم باستمرار على تحقيق المزيد من العطاء والتقدم. هذا ويرى الباحثان بان هذا السلوك يركز على ضرورة ان يكون القائد الخادم اكثر اقناعاً ومقبولية لدى العاملين، كما يجب ان تكون لديه القدرة على إيصال الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الى جميع العاملين وان يمتلك الحكمة لفهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والعواقب والصعوبات التي يمكن ان تواجه المنظمة مستقبلاً وادارتها وكيفية التعامل معها بطريقة إبداعية.

٤. **تمكين العاملين:** يعد سلوك تمكين العاملين كعامل أساسي ومهم في القيادة الخادمة حسب الدراسات التي قام بها كل من (Page & Wong, 2000) (Russell, 2001) (Liden, 2008) (Patterson, 2008) (Henderson, 2008) والتي توصلت ايضاً الى انه يمكن عد سلوك تمكين العاملين على انه العلامة الفاصلة للتمييز بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، اذ تسعى القيادة التحويلية من خلال التمكين الى تحقيق الأهداف التنظيمية في حين ان القيادة الخادمة تسعى من خلال تمكين العاملين الى تطويرهم وتحفيزهم، ولذلك يعرف سلوك تمكين العاملين من خلال القيادة الخادمة على انه "السماح للأفراد العاملين بأداء الواجبات المناطة بهم من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم نحو الأفضل باتجاه تحقيق احلامهم واهدافهم على ارض الواقع"، ولهذا يعد سلوك التمكين ذو أهمية كبيرة لاستدامة منظمات الاعمال في ظل التطورات والتغيرات المتنوعة

التي تشهدها بيئة الاعمال في عصرنا الحاضر لكونه يساهم في استدامة ميزة الابتكار والابداع الفردي والمنظمي وبالتالي تقليص الاخطار والتهديدات التنافسية التي تواجهها المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تنافس مثيلاتها من المنتجات الأخرى المنافسة لها، وقد قسم (Kantar, 1977) سلوك تمكين العاملين ضمن القيادة الخادمة الى شطرين اساسين هما: (Winkle & et al, 2014, 72-73)

- **التمكين الهيكلي:** وهو الذي يمكن اعتماده في المنظمات الكبيرة والمتباعدة جغرافياً ذات الهياكل التنظيمية العمودية والضخمة، اذ ان اتباع أسلوب القيادة المركزية البيروقراطية في مثل تلك المنظمات له اثاره السلبية على أدائها ومواردها المختلفة في حين على العكس من ذلك عندما تطبق إدارة تلك المنظمات أسلوب القيادة الخادمة باعتماد التمكين الهيكلي من خلال مشاركة سلطات وصلاحيات قادتها لفئات متعددة من العاملين يكون لذلك الامر اثاراً إيجابية كبيرة في تحسين أداء تلك المنظمات وكسر الجمود والهياكل التنظيمية العمودية فيها وتحويلها الى هياكل افقية مفلحة لا غتنام الفرص والبدائل المتاحة امامها وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين فيها على نحو افضل وبالتالي تحقيق أهدافها التنافسية على المدى البعيد.

- **التمكين النفسي:** وهو الذي يركز على تحديد وتشخيص كل العوائق والحوجز النفسية والمادية لدى العاملين وفي بيئة العمل والتي تعيق نمو وتطوير مهارات وقدرات العاملين نحو الأفضل وكيفية ازالتها، ولذلك فان التمكين النفسي يدعم مشاركة العاملين مع المدراء في صناعة القرارات مما ينعكس ذلك ايجاباً على إنتاجية الافراد العاملين، وفي السياق ذاته يعرف التمكين النفسي على انه "عامل تحفيزي يركز على أربعة مدركات هي: المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير، اذ ان هذه المدركات الأربعة تعكس استقلالية الافراد العاملين وتطوير قدراتهم باتجاه تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة.

٥. **بناء مجتمع منظمي مترابط:** يختتم رائد القيادة الخادمة (Spears, 2002) استعراضه لسلوكيات القيادة الخادمة باخر سلوك الا وهو كيفية بناء مجتمع منظمي مترابط، فالمجتمع (مدنياً كان ام منظمياً) الذي لا تسوده السلوكيات الاخلاقية والاجتماعية الاصلية كالاحترام والتقدير والثقة والصدق لا يمكن ان ينهض ويزدهر ويتعلم شبابه ولا يوقر شبابه، لذا فقد ركزت دوماً أبحاث ودراسات القيادة الخادمة على ضرورة مساهمة القائد الخادم ببناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين تغلب عليه أواصر المحبة والتعاون والقيم الأخلاقية والاجتماعية المثلى. (Kincaid, 2012, 165)

وفي السياق ذاته يشير كلاً من (Flint & Grayce, 2013, 65) الى ضرورة قيام القائد الخادم ببناء علاقات إيجابية مع كافة الافراد العاملين لكون ان تلك العلاقة يمكن ان تمثل المفتاح الرئيس للحصول على نتائج إيجابية وفاعلة من مخرجات تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في منظمات الاعمال، اذ ان علاقة القائد الخادم بالافراد العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المنظمي، اذ انه كلما توطدت تلك العلاقة ارتفعت إنتاجية المنظمة وتحسن ادائها والعكس صحيح، على شرط ان يسود تلك العلاقة الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين (القائد الخادم والافراد العاملين)، كما ان لهذه العلاقة الإيجابية اثراً بالغاً في بناء مجتمع منظمي مترابط ذو أواصر قوية.

فالقيادة الخادمة تضع دائماً نصب أعينها أهمية بناء فرق العمل الجماعية وتوطيد العلاقات الرصينة فيما بين افرادها، فكل شخص في هذه الفرق يؤدي ادواراً ومهاماً مختلفة استناداً لخبرته

ومهاراته الفكرية وقدراتهم الجسدية، كما تدعم القيادة الخادمة كل عضو في هذه الفرق في ان يساهم وبشكل فاعل في مساعدة المنظمة على الوفاء بأهدافها ورسالتها تجاه الزبائن والمجتمع، وهذا ما يميز القائد الخادم عن غيره من القادة في قدرته على بناء مجتمع منظمي مترابط ومتكاتف داخل المنظمة. (علي والقرني، ٢٠١٧، ٤٩-٥٠)

وختاماً يرى الباحثان بان هذا السلوك يركز على ضرورة لم شمل العاملين وخاصة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة والقيام ببعض الأنشطة والفعاليات الاجتماعية التي تدعم جهود فرق العمل الجماعية بهدف بناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين.

فتلك السلوكيات الخمسة للقائد الخادم هي بالتأكيد تتطلب مجهوداً كبيراً من قبله، لكنها بالتالي تعمل على زيادة التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين بغية اجتياز وتحمل كل افراد المنظمة كافة تحدياتها الحالية والمستقبلية.

المبحث الثالث: الاطار الميداني

يهتم هذا المبحث باختبار فرضيتي البحث في كلية الحداية الاهلية من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.

اولاً. اختبار فرضية البحث الأولى: لغرض اختبار الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على انه " تمارس القيادات الإدارية في كلية الحداية سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد"، لذا يتوجب الامر قياس مستوى ممارسة كل سلوك من تلك السلوكيات في كلية الحداية من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية، لذا فقد اعتمد الباحثان على دراسة (شحادة، ٢٠١٦، ٥٧) في تحديد مقياس مستوى ممارسة كل سلوك من تلك السلوكيات حسب الخطوات الاتية:

وتم الاعتماد على قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية والمدى وحساب طول الفترة وفق الخطوات الاتية: (شحادة، ٢٠١٦، ٥٧)

١. حساب الاوزان النسبية للأوساط الحسابية = (قيمة الوسط الحسابي ÷ عدد درجات المقياس) × ١٠٠%
٢. حساب المدى: عبر طرح قيمة الحد الأعلى للمقياس من الحد الأدنى له: المدى = ٣ - صفر = ٣
٣. حساب طول الفترة: عبر قسمة المدى على عدد درجات المقياس: طول الفترة = ٣ ÷ ٤ = ٠,٧٥
٤. يتم بعد ذلك إضافة قيمة طول الفترة أعلاه (٠,٧٥) الى اقل قيمة في المقياس الا وهو (صفر) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويوضح الجدول (٥) اطوال الفترات وما يقابلها من قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية لتحديد مستويات (الممارسة) القيادات الإدارية في كلية الحداية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.

الجدول (٥) : مقياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة

طول الفترة	قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية	مستوى ممارسة السلوك
من صفر - ٠,٧٥	من صفر - ١٨,٧٥%	لا يوجد
من ٠,٧٦ - ١,٥١	من ١٩% - ٣٧,٧٥%	متدني
من ١,٥٢ - ٢,٢٧	من ٣٨% - ٥٦,٧٥%	جيد
من ٢,٢٨ - ٣	٥٧% - ٧٥% فاكثراً	عالي

المصدر: من اعداد الباحثان.

والجدول (٦) ادناه يعرض نتائج الإحصاء الوصفي واختبار (t) التي تم التوصل اليها من خلال استجابات الافراد المبحوثين عن كل سلوكيات من سلوكيات القيادة الخادمة في كلية الحداية

الاهلية. اذ يتضح من نتائج الجدول (٦) بان مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحداية لسلوكيات القيادة الخادمة كانت على المستوى الكلي كان جيداً، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (١,٩٨) وهي اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للمقياس والبالغ (١,٥)، لذا تؤثر هذه القيمة بان هناك نسبة اتفاق (جيدة) من قبل جميع الملاكات التدريسية في هذه الكلية بان قياداتهم الإدارية تقترب نوعاً ما في سلوكياتها من نمط القيادة الخادمة، ويؤكد هذا الراي ايضاً قيمة الانحراف المعياري للمؤشر الكلي والبالغة (٠,٦). اما فيما يخص نتائج الوصف والتشخيص على مستوى كل سلوك من تلك السلوكيات فنلاحظ انها ايضاً قد جاءت بالإجماع ضمن منطقة القبول لكون ان قيم اوساطها الحسابية اكبر ايضاً من الوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (١,٥) اذ تراوحت تلك القيم بين (١,٩١-٢,٠٧) وبالمستوى (الجيد)، وجاء سلوك (التعامل الأخلاقي مع الملاكات التدريسية) بالمرتبة الأولى في الترتيب بين السلوكيات الأخرى لحصوله على اعلى وسط حسابي والبالغ (٢,٠٧) وعلى اقل قيمة في الانحراف المعياري والبالغة (٠,٦٤)، في حين حل سلوك (تمكين الملاكات التدريسية) المرتبة الأخيرة في الترتيب لكونه حصل على اقل قيمة من قيم الأوساط الحسابية والبالغة (١,٩١) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٦٦)، وما بينهما فقد حلت السلوكيات الأخرى المراتب الثانية والثالثة والرابعة. كما يدعم كل تلك المؤشرات الإحصائية لنتائج الوصف والتشخيص والظاهرة في الجدول نتائج اختبار (t) اذ نجدها جميعاً قيم مرتفعة وذات دلالة إحصائية وذلك لان قيم الوسط الحسابي التي اعتمدت في هذا الاختبار كلها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي للبحث والبالغة (١,٥).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى للبحث والتي تنص على انه "تمارس القيادات الإدارية في كلية الحداية سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد" من وجهة نظر ملاكاتهم التدريسية ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان الخبرة والمعرفة المتراكمة للقيادات الإدارية في كلية الحداية قد اعطتهم مزايا متعددة للتعامل مع جميع الافراد العاملين في تلك الكلية ومنهم الملاكات التدريسية وفق سلوكيات قيادية ذات توجه خدمي واخلاقي واجتماعي سعياً منهم للحفاظ على هذا المورد الحيوي للكلية ولاستدامة اعمالها على طول عمرها الممتد لأكثر من عقدين ونصف.

الجدول (٦): اختبار مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (n=40)

ت	سلوكيات القيادة الخادمة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن النسبي للوسط الحسابي	ترتيب السلوكيات وفقاً لأوزانها النسبية	مستوى ممارسة السلوك
١	خدمة الملاكات التدريسية	٤,٤	٠,٠٠	معنوي	٠,٦٨	١,٩٧	٤٩,٢٥	جيد
٢	التعامل الأخلاقي مع الملاكات التدريسية	٥,٧	٠,٠٠	معنوي	٠,٦٤	٢,٠٧	٥١,٧٥	جيد
٣	التحفيز والتأثير الملهم للملاكات التدريسية	٤,٦	٠,٠٠	معنوي	٠,٧	٢	٥٠	جيد
٤	تمكين الملاكات التدريسية	٣,٩	٠,٠٠	معنوي	٠,٦٦	١,٩١	٤٧,٧٥	جيد
٥	بناء مجتمع منظمي مترابط	٤	٠,٠٠	معنوي	٠,٦٥	١,٩٢	٤٨	جيد
٦	المؤشر الكلي لجميع السلوكيات	٥	٠,٠٠	معنوي	٠,٦	١,٩٨	٤٩,٥	جيد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS).

ثانياً. اختبار فرضية البحث الثانية: لغرض اختبار الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية في ممارسة القيادات الإدارية في الكلية لسلوكيات القيادة الخادمة والتي تعزى للشهادة العلمية (الماجستير والدكتوراه)"، فقد تطلبت المعالجة الإحصائية استخدام اختبار (Mann Whitney U) لاختبار هذه الفرضية، إذ يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكرت. (أبو عامر، ٢٠٠٨، ٢٠٥)، وفيما يلي عرضاً موضحاً لنتائج اختبار الفرضية الثانية وكما موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧): نتائج اختبار (Mann Whitney U) لاختبار الفرضية الثانية للبحث

ت	سلوكيات القيادة الخادمة	متوسط الرتب للشهادة العلمية		قيم U	Sig	الدلالة الإحصائية
		المجستير	الدكتوراه			
١	خدمة الملاكات التدريسية	١٩,٤٨	٢٢,٢	١٦٢	٠,٤٧	لا معنوي
٢	التعامل الأخلاقي مع الملاكات التدريسية	٢٠,٧٢	٢٠,١٣	١٨٢	٠,٨٨	لا معنوي
٣	التحفيز والتأثير الملهم للملاكات التدريسية	٢٠,٤٢	٢٠,٦٣	١٨٥,٥	٠,٩٦	لا معنوي
٤	تمكين الملاكات التدريسية	٢٠,٥٢	٢٠,٤٧	١٨٧	٠,٩٩	لا معنوي
٥	بناء مجتمع منظمي مترابط	٢٠,٧٦	٢٠,٠٧	١٨١	٠,٨٥	لا معنوي
	المؤشر الكلي	٢٠,٥٤	٢٠,٤٣	١٨٦,٥	٠,٩٨	لا معنوي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS).
لقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول (٧) بان قيمة مستوى الدلالة لكل سلوك من سلوكيات القيادة الخادمة وحتى بالنسبة للمؤشر الكلي لكل تلك السلوكيات اكبر من مستوى الدلالة الافتراضي للدراسة والبالغ (٠,٠٥)، مما يعني ذلك قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تشير الى انه "لا توجد فروق معنوية في ممارسة القيادات الإدارية في الكلية لسلوكيات القيادة الخادمة والتي تعزى للشهادة العلمية (الماجستير والدكتوراه)"، ويمكن ان تعزى هذه النتيجة الى كون ان وجهات نظر الافراد المبحوثين كانت متقاربة تجاه سلوكيات قياداتهم الإدارية اذ نجد ذلك واضحاً من قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتقاربة مع بعضها البعض في كل عمود منها وهذا انعكس ايضاً على نتائج اختبار الفرضية الثانية، اذ ظهرت قيم (U) متقاربة فيما بينها نوعاً ما وكذلك لم تظهر أي فروق معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج وصف الافراد المبحوثين بان هناك اعداد كبيرة من الملاكات التدريسية في كلية الحداثة الاهلية من حاملي شهادة الماجستير ولقبي (مدرس مساعد، مدرس) مقارنة بأعداد اقل منهم بكثير ممن يحملون شهادة الدكتوراه والقاب (أستاذ مساعد، أستاذ) وهذا الامر يشير الى عدم التوازن بين اعداد التدريسيين الحاملين للشهادات العلمية وحتى للألقاب العلمية الأولية والمتقدمة.
٢. ظهور مؤشرات إيجابية واضحة للالتزام الجيد للقيادات الإدارية في كلية الحداثة الاهلية بممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في تعاملهم مع الملاكات التدريسية للكلية من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لوصف وتشخيص سلوكيات القيادة الخادمة في الكلية المبحوثة من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.

٣. لم تظهر أي فروقات معنوية في ممارسة القيادات الإدارية في الكلية لسلوكيات القيادة الخادمة والتي تعزى للشهادات العلمية للملاكات التدريسية، وهذا الامر إشارة واضحة الى ان تلك القيادات الإدارية للكلية تتبع العدالة والشفافية والموضوعية في التعامل مع كافة التدريسين وبدون استثناء. **ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة يشير الباحثان الى عدد من المقترحات التي تعزز الاطار البحثي وعلى النحو الاتي:

١. ضرورة قيام إدارة الكلية اما باستقطاب اكبر عدد من حملة شهادة الدكتوراه او فتح المجال لملاكاتها التدريسية من حملة شهادة الماجستير لإكمال دراستهم وحصولهم على شهادة الدكتوراه وذلك لغرض الاستفادة منهم مستقبلاً في تطوير الجوانب العلمية والبحثية للكلية.
٢. وضع خطط لتطوير ودعم وتنمية البحث العلمي والمراكز المتخصصة به في الكلية مادياً ومالياً ومعنوياً بالإضافة الى تخصيص مكافآت مالية قيمة لتشجيع تدريسي الكلية على تأليف الكتب والبحوث العلمية بالإضافة الى فسح المجال لهم للمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية وتقديهم افضل النتائج البحثية والعلمية في تلك المؤتمرات لكي يواكبوا كل التطورات الحاصلة في مجالات تخصصاتهم العلمية وحتى تتاح لهم فرص الترقيات العلمية لألقاب اعلى.
٣. توفير البرامج التدريبية والتطويرية للقيادات الإدارية في الكلية والمتخصصة بتعريفهم بشكل أوضح واشمل بالاتجاهات الحديثة في إدارة الكليات الاهلية وكيفية الاستفادة من التجارب الناجحة للقيادات الإدارية للكليات الاهلية المحلية والعربية الأخرى المتميزة في تطوير أدائهم نحو الأفضل وخاصة فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الخادمة واثرها في تعزيز الرضا والولاء الوظيفي للعاملين في تلك الكليات، وهذا مما يفسح المجال امام القيادات الإدارية لكلية الحدياء بان ينقلوا تلك التجارب الناجحة الى الواقع الفعلي في الكلية واتسامهم بممارسة تلك السلوكيات الناجحة للقيادة بشكل أوسع مما هو عليه الحال الان.

ثبت المصادر

المصادر العربية

اولاً. الوثائق والنشرات الرسمية:

١. الكراس التعريفي بكلية الحدياء الاهلية، (٢٠١٨)، اعداد وتنضيد وطباعة مطبعة كلية الحدياء الاهلية.

ثانياً. الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. أبو عامر، امال محمود محمد، (٢٠٠٨)، "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.
٢. الشبول، سهير أنور، (٢٠٠٦)، "السلوك القيادي التعليمي لدى مديري المدارس الثانوية واهميته في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة واصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
٣. شحادة، محمد ماهر سليمان، (٢٠١٦)، "متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، دولة فلسطين.

٤. غالي، محمد احمد، (٢٠١٥)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.

ثالثاً. الدوريات:

١. الطحاينة، زياد لطفي وأبو تينة، عبد الله محمد وخصاونة، سامر، (٢٠٠٧)، "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٤)، كلية التربية، جامعة البحرين، المنامة، مملكة البحرين.

٢. علي، محمد والقرني، عبد الله، (٢٠١٧)، "القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (١١)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٣. النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، انمار مصطفى، (٢٠١٥)، "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

رابعاً. الكتب:

١. بارنيت، رونالد، (٢٠٠٩)، "إعادة تشكيل الجامعات: علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس"، ترجمة شكري مجاهد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢. جودة، محفوظ، (٢٠٠٨)، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

المصادر الأجنبية

A. Periodicals:

1. Flint, Bill & Grayce, Megan, (2013), "Servant Leadership: History, A conceptual model, Multicultural Fit and the Servant Leadership Solution for Continuous Improvement", Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership, Vol (20), www.emeraldinsight.com.
2. Hashim, Muhammad & Khattak, Muhammad Arif & Kee, Daisy Mui Hung, (2016), "Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction: A Study of Teaching Faculty in Universities of Peshawar", Abasyn Journal of Sciences, Special Issue, University Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
3. Kincaid, Matthew, (2012), "Building Corporate Social Responsibility Through Servant – Leader", International Journal of Leadership Studies, Vol (7), Issue (2), School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, USA.
4. Nobari, E & Mohamadkhani, K & Davoudi, Mohammad, (2014), "The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch", International Journal of Business, Vol (4), No (4), www.iau.ac.ir.

5. Petrovskaya, Irina & Mirakyan, Araksya, (2017), "A Mission of service: Social entrepreneur as a servant leader", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Issue (57), Emerald Publishing Limited, www.emeraldinsight.com.
6. Reinke, S. J, (2004), "Service before Self: Towards A Theory of Servant –Leadership", Global Virtue Ethics Review, Vol (5), No (3), Augusta State University, USA.
7. Sendjaya, Sen & Sarros, James C. & Santora, Joseph C, (2008), "Defining & Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations", Journal of Management Studies, Vol (45), No (2), Blackwell Publishing Ltd, Oxford, United Kingdom.
8. Smith, Brien N & Montagno, Ray V & Kuzmenko Tatiana N, (2004), "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol (10), No (4), <http://www.jlo.sagepub.com>.
9. Williams, Wallace Alexander & Randolph, Brandon Jr, (2017), "Servant Leadership & Followership Creativity: The Influence of Workplace Spirituality & Political Skill", Leadership & Organization Development Journal, Vol (38), Issue (2), www.emeraldinsight.com.
10. Winkle, Barbara Van & Allen, Stuart & DeVore Douglas & Winston, Bruce, (2014), "The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business ", Journal of Leadership Education, Vol (13), No (3), www.leadershipeducators.org.
11. Winston, Bruce & Fields, Dail, (2014), "Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership ", journal of leadership & organization development, Vol (36), No (4), www.emeraldinsight.com.

B. Books:

1. Davis, Crystal J & Davis, Nicole, (2017), "Servant Leadership and Followership: Examining the Impact on Workplace Behaviour", Palgrave Studies in Leadership and Followership, Palgrave Macmillan, Springer International Publishing, Switzerland.
2. Hunter, James C, (2004), "The World's Most Powerful Leadership Principle: How to become A Servant Leader", Water Brook Press, New York, USA.
3. Kolb, Robert W, (2008), "Encyclopedia of Business Ethics and Society", Vol (5), SAGE Publications Inc, California, USA.
4. Marques, Joan & Dhiman, Satinder, (2017), "Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance", Springer International Publishing, Switzerland.
5. Sendjaya, Sen, (2015), "Personal & Organizational Excellence through Servant Leadership: Learning to serve, Serving to Lead, Leading to transform", Springer international publishing, Switzerland.
6. Trompenaars, Fons & Voerman, Ed, (2010), "Servant Leadership across Cultures", McGraw-Hill, New York, USA.

C. Web Sites:

1. Ding, Donghong & Lu, Haiyan, & Song, Yi & Lu, Qing, (2012), "Relationship of Servant Leadership & Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction ", www.SciRP.org/journal/ib.