

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

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

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

المستخلص:

من أهم الأهداف التي سعى البحث لتحقيقها هي قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحدباء 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 اهداف البحث، هذا ولقد خلص البحث إلى نتيجة مهمة تمثلت في ان القيادات الإدارية لكلية الحدباء تمارس سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد، مما يؤشر 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 وأخلاقي واجتماعي سعياً منهم للحفاظ على هذا المورد الحيوي للكلية وللاستدامة اعمالها على طول عمرها، كما قدم الباحث عدد من المقترنات 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 الادارة والاقتصاد بعنوان: "سلوكيات القيادة الخادمة مدخل لتعزيز أبعاد المواصفة الدولية للمساءلة الاجتماعية (SA 8000: 2014): دراسة مقارنة لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحدباء والنور الأهلية/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 بعضها البعض، اذ ينصب النشاط العلمي لتلك الكليات الاهلية العراقية في مجالات التنمية بجوانبها المختلفة من خلال المسؤوليات الواجبات التي تتفذها 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 عده، 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 الأساسية المتمثلة بالبقاء والتوسيع والنمو وتحسين جودة خدماتها التعليمية، وهذا الامر يتطلب منها ليس فقط الاهتمام والتركيز على رأس المال المادي (المالي والمعلوماتي والبني التحتية) واهتمام رأس المال البشري وانما ينبغي عليها تحقيق الموارنة بينهما بل والتركيز بشكل اكثر على رأس المال البشري المتمثل بالأفراد العاملين لديها بشكل عام وبالأخص ملاكاتها التدريسية والذين يعودون من اهم طاقاتها البشرية والمحرك الأساس لديومومة 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 الأفراد العاملين لديها ومنهم الملاكات التدريسية والتي يعبر عنها بـ **(سلوكيات القيادة الخادمة)** والمساعية الى توفير كل متطلباتهم الأساسية وتنحيمهم 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 منظمية تعليمية محفزة ومرنة في تلك الكليات تدعوا لمفهوم القيادة الجماعية والرؤية المشتركة واتباع سياسة الباب المفتوح، وهذا الامر يساعد الكلية في استقطابها وجذبها لطاقات بشرية اضافية من ذوي الخبرات والشهادات والالقاب 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 و منهم (الحكومة، المستثمرين، افراد المجتمع) بتلك الكليات وتحسن صورتها وقيمتها العلمية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في اذانهم، هذا وقد تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث هي:

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

المبحث الأول: منهجة البحث

**تتضمن منهجة المستخدمة في البحث المحاور التالية:
اولاً. مشكلة البحث:**

يرى (بارنيت) بأنه فيما لو ارادات المنظمات التعليمية ومنها الجامعات والكليات الأهلية ان تقدم خدمات تعليمية ذات قيمة مضافة معرفية عليا ضمن ضوابط ومعايير جودة الاعتماد الاكاديمي فإنه يتوجب عليها الموازنة بين اهدافها الربحية الاستثمارية وأهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية والتي تتصهر جميعها في بودقة تطوير وصيانة راس مالها الفكري والمتمثل بملاكياتها التدريسية كأحد اهم أصولها المادية ولكونهم أساس العلاقة التكاملية وحلقة الوصل بين الخدمة التعليمية (التدريس) والزيتون (الطالب) بعيداً عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لقوى السوق عليها والتي يمكن ان تؤدي بها الى تطبيق مصطلح (سلعنة) التعليم العالي الأهللي وممارساتها الاكاديمية ضمن منظور مالي ضيق يركز دوماً على تحقيقها أهدافها الربحية الاستثمارية فقط على حساب تحقيق اهدافها الاصح 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 ملاكياتها البشرية وهذا فعلاً ما أكدته الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة (Gallup) الامريكية العريقة والمتخصصة بتقديم الاستشارات الإدارية لجهات عدّة بان اكثراً من ثلثي الافراد العاملين في منظمات الاعمال يستقليون من وظائفهم بسبب السلوكات الإنسانية لقادتها تجاههم مما ينجم عن ذلك تدني مستويات الرضا والولاء التنظيمي لأولئك المرؤوسين تجاه قادتهم ومنظماهم، لذا فانهم لا يتربكون 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 ورضاهما وولائهم تجاه المنظمة، والسؤالين الآتيين يؤطران مشكلة البحث:

١. هل تمارس القيادات الإدارية في كلية الحدباء سلوكيات القيادة الخادمة، وما هو مستوى تلك الممارسة من وجهاً نظر ملاكياتها 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 الحدباء الاهلية) عند مفترق طرقيين:

الأول يمكن ان يؤدي بتلك الكلية الى بقاءها وتقديمها فيما لو طبقت قياداتها سلوكيات القيادة الخادمة التي تشجعهم على احداث التوازن بين واجباتهم ومهامهم الادارية تجاه كلية 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 رضاهما وولائهم تجاه الكلية مما يسهم بذلك 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 للملاءات التدريسية تجاه قيادتهم الإدارية.

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

ثالثاً. هدف البحث:

يهدف البحث الى:

١. التعريف بسلوكيات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية لكونها من المواضيع المهمة لارتقاء باداء قياداتها الإدارية نحو الأفضل.
٢. قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحدباء الاهلية لتلك السلوكيات من وجهة نظر ملاكاتها التدريسية.
٣. تقديم مقتراحات لقيادات الإدارية في الكلية المبحوثة بناءً على نتائج الاطار الميداني للبحث.

رابعاً. فرضياتي البحث:

يختبر البحث فرضيتين أساسيتين هما:

١. الفرضية الأولى: تمارس القيادات الإدارية في كلية الحدباء 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: محور الاطار الميداني للبحث في كلية الحدباء الاهلية في محافظة نينوى.
٣. الحدود البشرية: اشتملت عينة البحث على الملاكات التدريسية في الكلية المذكورة افأ.

سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث على:

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

تصميم الاستمارة اختيار ابعاد البحث والتي تعبّر عن تلك السلوكيات وبما يتناسب مع الكلية المحوّلة

سابعاً. الأساليب الإحصائية:

استخدمت برامج (SPSS V20) و (MS Office Excel v2016) لتحليل البيانات المستحصلة من الأفراد المبحوثين، وقد شملت الأساليب الإحصائية التالية:
١. اختبار (Cronbach's Alpha): وذلك لقياس ثبات الاستبانة.

١. اختبار (Cronbach's Alpha): وذلك لقياس ثبات الاستبانة.
 ٢. اختبار (T-test) وقيم الانحرافات المعيارية والاوساط الحسابية واوزانها النسبية لقياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في تلك الكليات لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر ملوكاتها 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 ملوكاتهم التدريسية والتي تعزى لمتغير الشهادة العلمية (الماجستير والدكتوراه) لتلك الملوكات.

ثامناً. ثبات الاستثناء:

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

الدول (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 |

تاسعاًً وصف الكلية المحمدية والافاد المحمدية:

١. وصف الكلية المحوّلة: تأسست كلية الحدباء 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 قادرًا على المساهمة الفاعلة في تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد عن طريق احداث تحسينات كمية ونوعية في الحركة العلمية والثقافية فضلاً عن البحث العلمي في

مختلف نواحية المعرفية والتطبيقية مستنيرة بالتراث والقيم العربية والإسلامية الأصيلة والتي اثمرت بعد ذلك في تخرج الدورة الأولى لها في العام الدراسي (١٩٩٧-١٩٩٨). وتعد هذه الكلية من الاصروح العلمية المهمة في محافظة نينوى لكونها اول كلية أهلية في المحافظة والتي تخرج منها العديد من الطلبة الذين رفدوا المجتمع بمختلف التخصصات العلمية، وهي الان امام استراتيجية للقيام بتطوير جوهرى 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 الحاسوبات). (الكراس التعريفي بكلية الحباء الجامعة الاهلية، ٢٠١٨)

٢. وصف الافراد المبحوثين: انسجاماً مع منهجية الدراسة فقد شملت عينة البحث كل الملاكات التدريسية في كلية الحباء الاهلية المبحوثة والبالغ عددهم (٥٠) تدريسياً، لكونهم على دراية بواقع حال سلوكيات قيادتهم 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 للتحليل الاحصائي | نسبة الاستجابة (%) |
|--------|---------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|
| الحباء | ٥٠ | ٤٤ | ٤٠ | ٨٠ |

المصدر: من اعداد الباحثان.

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

الجدول (٣): وصف الافراد المبحوثين

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

المصدر: من اعداد الباحثان.

ومن خلال الاطلاع على الجدول (٣) يمكن تأثير النقاط الآتية:

- 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 لقب (الأستاذ المساعد والأستاذ) في الكلية اقل بكثير من نسبة التدريسين الذين يحملون القاب (المدرس المساعد والمدرس).

المبحث الثاني: الاطار النظري

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

برزت نظرية القيادة الخادمة للمرة الأولى في عقد السبعينات من القرن الماضي في مقالة لمركز (Greenleaf) بعنوان (القائد خادماً)، اذ جلبَ هذا الأسلوب الفريد من القيادة الى الطليعة عن طريق مؤسس هذا المركز وهو (Robert Greenleaf) والذي عمل مديرًا 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) وكذلك 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 (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 للاحاج افراد المجموعة و حاجتهم للنجاح لا غير. (Smith & et al, 2004, 79) وعرفت القيادة الخادمة على انها نمط قيادي يوازن ويناغم بين تحقيق غرضين اساسين وهما خدمة العاملين او لاً ومهمة القيادة ثانياً، فالقائد الخادم يكون همه الأول هو توفير فرص وتطوير 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 والفنية. (Trompenaars & Voerman, 2010, 3)

كما عرفت القيادة الخادمة ايضاً على انها "اسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما: القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات حقوق العاملين وموقعهم على الخارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منظمية تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقدير 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) (Van Dierendonck, 2011) (Patterson, 2003) (Russell & Stone, 2002) والذين استعرضوها في العديد من البحوث والدراسات تحت مسميات عده 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 الأفعال والتصرفات الشخصية الأخلاقية والاجتماعية الإيجابية لقائد الخادم بهدف التأثير على الملاكات التدريسية والوظيفية نحو تحقيق التعاون والتفاعل بينه وبينهم واحترام كرامتهم 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

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

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) مقاربة لسلوكيات القيادة الخادمة التي قدمها (Spears, 2000) والتي استندت الى طروحت (Robert Greenleaf)، ولذلك فان تسميتها لسلوكيات القيادة الخادمة نابع من كونها لا تخرج عن كونها سلوكاً تستحثه عوامل بيئية المنظمة بشقيها (الداخلية والخارجية) والتي يواجهها القائد والمنظمة كالتطورات التقانية والعلمية والتنافس على رضا الزبائن وتقديم الخدمات له والعوامل التنظيمية الداخلية الأخرى للمنظمة والتي تخلق حالة من عدم التأكيد والاضطراب للمنظمات، ويضاف الى ذلك فإنها ايضاً مقاربة 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 المستنبطه 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 بال نقاط 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 تأثيره من خلال القول بان السلوكيات الأساسية للقيادة الخادمة المعتمدة في الدراسة قد تكون أساسية بالفعل او قد تدرج تحتها مجموعة من السلوكيات الفرعية المحسدة لها محتوى ومضموناً، وفيما يلي تفصيل لتلك السلوكيات:

١. خدمة الأفراد العاملين: فيما يتعلق بهذا السلوك الذي يتصف به القائد الخادم هذا فإننا يمكننا الإفاده 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 واخر 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 اكثرا من الطرف الاخر، وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع كل الأطراف وتقهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي جميع الأطراف وبما يتماشى مع اهداف ومصالح المنظمة، لذا فان اهتمام القائد الخادم بحل تلك المشاكل يعكس ايجاباً عليه في زيادة قوة شخصيته لدى الاخرين 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 طروحته النظرية عنها، فالإصغاء (Listening) يختلف كثيراً عن الاستماع (Hearing)، اذ ان الاصغاء يحتاج الى انتباه وتركيز المتلقى (القائد الخادم) لاهتمامات واحتياجات العاملين في حين ان الاستماع يعني مجرد الاهتمام السلبي والغير مدرك من قبل القائد لما يقوله العاملين، فهن في معظم الأحيان نسمع لما يقوله الاخرين ولا نصغي بتركيز لتلك الاقوال، كما ان اصغاء القائد

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

لذا يؤكّد الباحثان بأنه 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 المشافهة القريبة 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 و المعارف لهم وتنمية قدراتهم على تحليل المعطيات المادية الملموسة في منظمات الاعمال لكن دون تبصر كافٍ للمتغيرات اللامادية المحيطة بها، يضاف الى ذلك فقد كان سابقاً الانشغل بالجوانب والابعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادة على حساب الجوانب والابعاد القيمية والأخلاقية للقيادة وهذا الامر سبب الكثير من المعضلات لتلك القيادات، ومن ثم بعد ذلك ظهرت القيادة الخادمة كمعالجة وحل لتلك المعضلات عن طريق المزاوجة والاندماج بين بعدي البراعة والحق المعرفي والتقي من جهة والالتزام بالمنظومة القيمية والأخلاقية من جهة أخرى، ولذلك فان القيادات الخادمة يرتكزن دوماً على ضرورة اتباعهم لسلوكيات الوعي والعدالة في التعامل مع الآخرين وحتى مع جميع القضايا التي تهم المنظمة وبطريقة أكثر شمولية منعاً للاحياز لجهة دون أخرى ولبناء عامل الثقة والصدق في التعامل مع الآخرين اولاً 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 النزعه 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 اقواله 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 وتغيرات في بيئه عمل المنظمة وقدرته على التعامل بعقلانية مع تلك المتغيرات البيئية من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق اهداف المنظمة وتكتسب 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 اثر 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 المشتملة على الاخلاقيات والقيم من زاوية أكثر تكاملاً وشمولية.

٣. التحفيز والتأثير الملهم للعاملين: يعد سلوك الاقناع من سلوكيات القائد الخادم اذ يعرف هذا السلوك على انه "سعى 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. (الطحانة وآخرون، ٢٠٠٧، ١٤٣) اما (غالي، ٢٠١٥، ٢٨) فيرى بان القيادات الخادمة عليهم الاستزادة من سلوك الاعتماد على اقناع العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليهم بدلاً من استخدام الإكراه وقوة السلطة التي يمنحها لهم المنصب، وهذا السلوك للقائد الخادم هو أحد أوضح سبل التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة الأوتوقراطية وبين القيادة الخادمة والذي يجب ان يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي 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 عامل 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 المنظمية 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، لذا فان القيادات الخادمة يكونون فخورين بما يحققه العاملين من إنجازات متميزة للمنظمة ويسجّلون لهم باستمرار على تحقيق المزيد من العطاء والتقدير. هذا ويرى الباحثان بان هذا السلوك يركز على ضرورة ان يكون القائد الخادم اكثر اقناعاً وقبولية 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 وهم في القيادة الخادمة حسب الدراسات التي قام بها كل من (Russell, 2000) (Page & Wong, 2001) (Liden, 2008) (Henderson, 2008) (Patterson, 2008) والتي توصلت ايضاً الى انه يمكن عد سلوك تمكين العاملين على انه العالمة الفاصلة للتمييز بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، اذ تسعى القيادة التحويلية من خلال التمكين الى تحقيق الأهداف المنظمية 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 تدريبيهم 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 المتوقعة

التي تشهد لها بيئه 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 ومتكررة تتنافس مثيلاتها من المنتجات الأخرى المنافسة لها، وقد قسم (Kantar, 1977) سلوك تمكين العاملين ضمن القيادة الخادمة الى شطرين اساسيين هما:

(Winkle & et al, 2014, 72-73)

- **التمكين الهيكلـي**: وهو الذي يمكن اعتماده في المنظمات الكبيرة والمتباعدة جغرافياً ذات الهياكل التنظيمية العمودية والضخمة، اذ ان اتباع اسلوب 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 اسلوب القيادة الخادمة باعتماد التمكين الهيكلـي من خلال مشاركة سلطات وصلاحيات قادتها لفئات متعددة من العاملين يكون لذلك الامر اثراً إيجابياً كبيراً في تحسين أداء تلك المنظمات وكسر الجمود والهيـاكل التنظيمية العمودية فيها وتحويلها الى هيـاكل افقية مفطحة لاغتنام الفرص والبدائل المتاحة امامها وتطوير مهارات وقدرات ومهارات العاملين فيها على نحو افضل وبالتالي تحقيق اهدافها التنافسية على المدى البعيد.

- **التمكين النفـيـي**: وهو الذي يركز على تحديد وتشخيص كل العوائق والحواجز النفسية والمادية لدى العاملين وفي بيئه العمل والتي تعيق نمو وتطوير مهارات وقدرات العاملين نحو الأفضل وكيفية ازالتها، ولذلك فان التمكين النفـيـي يدعم مشاركة العاملين مع المدراء في صناعة القرارات مما ينعكس ذلك ايجاباً على إنتاجية الافراد العاملين، وفي السياق ذاته يعرف التمكين النفـيـي على انه" عامل تحفيزي يركز على أربعة مدركات هي: المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير، اذ ان هذه المدركات الأربع تعكس استقلالية الافراد العاملين وتطوير قدراتهم باتجاه تحقيق اهدافهم 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 منظماً) الذي لا تسوده السلوكيات الاخلاقية والاجتماعية الاصيلة كالاحترام والتقدير والثقة والصدق لا يمكن ان ينهض ويزدهر ويتعلم شبابه ولا يوقد شبابه، لذا فقد ركزت دوماً أبحاث ودراسات القيادة الخادمة على ضرورة مساهمة القائد الخادم ببناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين تغلب عليه اواصر المحبة والتعاون والقيم الأخلاقية والاجتماعية المثلـيـة (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 بالأفراد العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المنظمي، اذ انه كلما توسيـت تلك العلاقة ارتفـعت إنتاجية المنظمة وتحسن اداؤها والعـكس صحيح، على شـرط 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 اواصر قوية.

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

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 متراوط ومتكافف داخل المنظمة. (علي والقرني، ٢٠١٧، ٤٩-٥٠)

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

فتاك 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

يهم هذا المبحث باختبار فرضيتي البحث في كلية الحباء الاهلية من وجهة نظر ملకاتها التدريسية.

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

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

١. حساب الاوزان النسبية للأوساط الحسابية = $(قيمة الوسط الحسابي \div عدد درجات المقياس) \times 100\%$
٢. حساب المدى: عبر طرح قيمة الحد الأعلى للمقياس من الحد الأدنى له: المدى = $3 - صفر = 3$
٣. حساب طول الفترة: عبر قسمة المدى على عدد درجات المقياس: طول الفترة = $3 \div 4 = 0,75$
٤. يتم بعد ذلك إضافة قيمة طول الفترة أعلاه (٠,٧٥) إلى 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 الحباء لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر ملకاتها التدريسية.

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

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

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 الحباء

الأهلية. إذ يتضح من نتائج الجدول (٦) بان مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحدباء لسلوكيات القيادة الخادمة كانت على المستوى الكلي كان جيداً، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (١,٩٨) وهي اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي لمقاييس والبالغ (١,٥)، لذا تؤشر 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 الرأي 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 لمقاييس الدراسة والبالغ (١,٥) اذ تراوحت تلك القيم بين (٢,٠٧-١,٩١) 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 اوساط 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 الحدباء سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد" من وجهة نظر ملاكاتهم التدريسية ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان الخبرة والمعرفة المتراكمة للقيادات الإدارية في كلية الحدباء 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 المتدل لأكثر من عقدين ونصف.

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

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 تطلب المعالجة الإحصائية استخدام اختبار (Mann Whitney U) لاختبار هذه الفرضية، اذ يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقاييس ليكرت. (أبو عامر، ٢٠٠٨، ٢٠٠٥)، وفيما يلي عرضاً موضحاً لنتائج اختبارا الفرضية الثانية وكما موضح في الجدول (٧).

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

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

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 (٠٠,٠٥)، 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 والمقررات

اولاً. الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج وصف الافراد المبحوثين بان هناك اعداد كبيرة من الملاكات التدريسية في كلية الحدباء الاهلية من حاملي شهادة الماجستير ولقب (مدرس مساعد، مدرس) مقارنة بأعداد اقل منهم بكثير من يحملون شهادة الدكتوراه واللقب (أستاذ مساعد، أستاذ) وهذا الامر يشير الى عدم التوازن بين اعداد التدريسيين الحاملين للشهادات العلمية وحتى للألقاب العلمية الأولية والمتقدمة.
- ظهور مؤشرات إيجابية واضحة للالتزام الجيد للقيادات الإدارية في كلية الحدباء 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 للملكات التدريسية، وهذا الامر إشارة واضحة الى ان تلك القيادات الإدارية للكلية تتبع العدالة والشفافية والموضوعية في التعامل مع كافة التدريسيين وبدون استثناء.
- ثانياً. المقترنات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة يشير الباحثان الى عدد من المقترنات التي تعزز الاطار البحثي وعلى النحو الآتي:
١. ضرورة قيام إدارة الكلية اما باستقطاب اكبر عدد من حملة شهادة الدكتوراه او فتح المجال لملكاتها 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 والمراکز 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 وتقديمهم افضل النتائج البحثية والعلمية في تلك المؤتمرات لكي يواكبوا كل التطورات الحاصلة في مجالات تخصصاتهم العلمية وحتى تناح لهم فرص الترقىات العلمية لألقاب اعلى.
 ٣. توفير البرامج التدريبية والتطويرية للقيادات الإدارية في الكلية والمتخصصة بتعريفهم بشكل اوضح واشمل بالاتجاهات الحديثة في إدارة الكليات الاهلية وكيفية الاستفادة من التجارب الناجحة للقيادات الإدارية للكليات الاهلية المحلية والعربيّة 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 لكتيبة الحباء بان ينقلوا تلك التجارب الناجحة الى الواقع الفعلي في الكلية واتساعهم بممارسة تلك السلوكيات الناجحة للقيادة بشكل أوسع مما هو عليه الحال الان.

ثبات المصادر

المصادر العربية

اولاً. الوثائق والنشرات الرسمية:

١. الكراس التعريفي بكلية الحباء الاهلية، (٢٠١٨)، اعداد وتنضيد وطباعة مطبعة كلية الحباء الاهلية.
- ثانياً. الرسائل والاطار تاريخ 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 و أهميته 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 الأزهر، غزة، دولة فلسطين.

٤. غالى، محمد احمد، (٢٠١٥)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 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 ومسيرفات الأقسام الأكademie 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 لقيادة الخدمة 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 والتدریس"، ترجمة شكري مجاهد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢. جودة، محفوظ، (٢٠٠٨)، "التحليل الاحصائي 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.emerladinsight.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.emerladinsight.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.