

خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجًا

الباحثة: إيمان موفق عمر
كلية الإدارية والاقتصاد
جامعة تكريت
Iman90600@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود
كلية الإدارية والاقتصاد
جامعة تكريت
Aboqina@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من الملوكات التدريسية في تلك الجامعة، ولتحقيق هذا الهدف جرت صياغة مشكلة الدراسة معبرا عنها بتساؤل رئيسي مفاده (ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لخصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة). ولغرض الوصول إلى إجابات على تساؤل الدراسة تم صياغة فرضياتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت استمارة الاستبانة اداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، وتم توزيع (٢٥٠) استمارة استبانة على عينة من التدريسيين من حملة مختلف الألقاب العلمية، وقد تم استرجاع (٢٣٠) استمارة، كانت الصالحة منها للتحليل (٢٠٠) استمارة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS V.21) وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها: تمارس خصائص القيادة الخادمة بمستوى متوسط في الجامعة عينة الدراسة، وتتبادر الهمية النسبية لخصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة وبناء على الاستنتاجات اختتمت الدراسة بتقديم الباحثان جملة من التوصيات، اهمها ، تشجيع القيادات الإدارية في الجامعة على العمل بالمفاهيم الحديثة في القيادة كالقيادة الخادمة واعتمادها كمنهج إداري في إدارتها وعملها اليومي في عمادة الكليات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، خصائص القيادة الخادمة.

Characteristic of the servant leadership of the administrative leader of higher education organization University of Tikrit model

Abstract:

The objective of the study is to identify the degree of practice of the leadership qualities of the administrative leadership in the University of Tikrit from the point of view of a number of teaching staff in that university. To achieve this goal, the problem of the study was formulated with the main question: What is the degree of leadership leadership skills of the university The study sample). In order to reach answers to the question of the study, its hypotheses were formulated. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information related to the field side of the study, and 250 questionnaires were distributed to a sample of the students of the various scientific titles. 230 forms were retrieved, The results were analyzed by statistical program (SPSS

V.21). The study concluded with a number of conclusions, the most important of which are: The characteristics of the servant leadership at an average level in the university are studied. The relative importance of the characteristics of the servant leadership in the university is the sample of the study. Wallace Conclusions The study concluded by presenting the researchers with a number of recommendations, the most important of which is to encourage the administrative leadership in the university to work with modern concepts in leadership such as leadership and adoption as an administrative approach in its management and daily work in the Deanship of Colleges.

Keywords: servant leadership, Characteristics of the servant leadership.

المحور الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المحور إطار منهجي للدراسة يشمل مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها وفرضياتها.
أولاً. مشكلة الدراسة:

إن المنظمات العراقية على اختلاف أنواعها تعمل في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة التغييرات، والتي تلقي بضاللها على المنظمات التعليمية، لذا يتوجب العمل على مواكبة هذه التغييرات، وفي ضوء هذه التغييرات التي تواجهها المنظمات التعليمية يتوجب على القادة الأكاديميين التكيف مع هذه التغييرات من خلال قيامهم بإتباع انماط قيادية جديدة تساعد المنظمات على الاستمرار والنجاح. وقد يكون نمط القيادة الخادمة هو أحد الأنماط التي ستساعد المنظمات على الاستمرار. لذلك ارتأت الدراسة تناول هذا الموضوع في جامعة تكريت بوصفها إحدى المنظمات التعليمية ولمعرفة مدى اتباع القادة الأكاديميين في الجامعة لخصائص القيادة الخادمة. وتأسساً على ما تقدم تطرح الدراسة التساؤل الرئيسي الآتي: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لخصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة؟ وسيتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يتم تطبيق خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة؟
 ٢. ما هي الأهمية النسبية لخصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة؟
- ثانياً. أهداف الدراسة:**

للغرض الإجابة عن التساؤلات التي تمخضت عنها مشكلة الدراسة فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية لخصائص القيادة الخادمة وتحديد أهميتها ونتائجها داخل الجامعة عينة الدراسة سواء كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية.
 ٢. تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعة لمدى أهمية أتباعهم السلوك القيادي المناسب، الذي سيساعدها في الاستمرار وتحقيق النجاح.
- ثالثاً. أهمية الدراسة:**

تكتسب الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله والذي يتسم بالحداثة النسبية فضلاً عن أهمية الميدان المختار للدراسة والمتمثل بجامعة تكريت، وترز اهمية الدراسة بالآتي:

١. الخلية النظرية التي ستوضحها الدراسة حول مفهوم القيادة الخادمة وخصائصها.

٢. تمثل هذه الدراسة مصدراً مهماً للباحثين في موضوع القيادة الخادمة لما تشكله من مساهمة متواضعة لرفد المكتبة العربية بعامة والعراقية ب خاصة.

٣. تقديم الاسس العلمية التي تمكن الجامعة المبحوثة من التعرف على دور خصائص القيادة الخادمة واهميتها في مجال التعليم الأكاديمي وممارسته في الميدان باعتبار ان دور الجامعات يعتمد ثلاثة محاور التعليم والتدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

رابعاً. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى اختبار فرضيتين رئيسيتين:

١. لا تتوافر خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة.

٢. لا تتبادر اهمية خصائص القيادة الخادمة عن بعضها البعض في الجامعة عينة الدراسة.

خامساً. اساليب جمع البيانات

اعتمدت الاستبانة كأساس لجمع البيانات، والتي تم صياغتها على اساس مقاييس استخدمت لهذا الغرض، وزرعت اجابات العينة ومستوياتها على اساس مقاييس (ليكرت) الخمسي، وتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام اختبار معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach-alpha) وكانت قيمة معامل ثبات المقاييس للأداة ككل (٦٩٪) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبانة، والجدول (١) يبين نتائج الاختبار:

الجدول (١): نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد فقرات الاستبانة	قيمة الثبات (الالف)
التمكين	٥	٠,٧٤٢
الثقة	٥	٠,٧٢٤
الرؤيا	٥	٠,٧٢٥
الاهتمام بالعاملين	٥	٠,٧٢٤
القيادة الخادمة	٢٠	٠,٦٩١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي.

سادساً. مصداقية الاستبانة:

يقصد بالصدق قدرة استبانة الدراسة على قياس ما صممت من أجله، وبعد هذا من الشروط التي ينبغي أن تتوافر في بناء المقياس وأن عدم توافر هذا الشرط يعني عدم صلاحية هذا المقياس ولا يمكن اعتماده أو تعميم نتائجه، وللقيام باختبار الصدق اعتمدت الدراسة الآتي:

أ. الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وعددهم (١١) الملحق (١)، ولقد كانت آرائهم ايجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن إعطاء عدد من الملاحظات المهمة لغرض تعديل وإعادة صياغة عدد من الفقرات، مما ساعد على تقويم هذه الفقرات من خلال الأخذ بهذه الملاحظات وإجراء التصحيح اللازم على الفقرات التي حددتها الخبراء المحكمون.

ب. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي): يقصد بصدق المحتوى أو الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعض الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للبعض نفسه، والجدول (٢) يوضح نتائج الاتساق الداخلي:

الجدول (٢): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	المعنوية Sig	معاملات الارتباط	فقرات الدراسة
أبعاد القيادة الخادمة			
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٩٨	X1
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٦٧	X2
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٤٩	X3
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٢٤	X4
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٣٨	X5
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٢٠	X6
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٥٠	X7
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٦٦٨	X8
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٥٤٧	X9
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٤٨	X10
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٨١٤	X11
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٣٦	X12
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٤٨	X13
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٢٣	X14
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٥٨٠	X15
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٣٨	X16
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٧١	X17
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٥١٨	X18
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٤٦	X19
دالة إحصائية	٠,٠٠	٠,٧٣٦	X20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي.

سادساً. وصف مجتمع الدراسة ومسوغات الاختيار:

- تم اختيار جامعة تكريت التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمجتمع للدراسة، وأن اختيار الجامعة كميدان للدراسة جاء نتيجة لعدد من المسوغات أهمها:
- التعاون الذي تبديه الجامعة بوصفها منظمة تعليمية تعمل على دعم البحث العلمي ودعم الباحثين ومساعدتهم في الحصول على المعلومات الضرورية لدراساتهم.
 - وضوح متغير الدراسة في الجامعة عينة الدراسة، فضلاً عن إمكانية تحليلها والتوصيل إلى النتائج التي يمكن الاستفادة منها في تطور الجامعة عينة الدراسة بشكل خاص وقطاع التعليم العالي في العراق بشكل عام.
 - قدرة الباحثان ودرايتهما المتواضعة في الوصول إلى البيانات والمعلومات الازمة للدراسة بوصفهما من العاملين في الجامعة عين الدراسة.
- سابعاً. الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل الاحصائي:**
- اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach-alpha): لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبانة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المحور الثاني: الإطار النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لقيادة الخادمة وخصائصها وكالاتي:
أولاً. القيادة الخادمة:

١. **مفهوم القيادة الخادمة:** ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للاهتمام فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي لاسيما في السنوات الأخيرة وأصبح هذا المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً الى ان اصبح احد اهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر (olesia et al., 2013: 87)، ويقوم مفهوم القيادة الخادمة على اساس فكرة جديدة، مفادها ان القيادة عندما تقود العاملين وتعمل على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعداداً لخدمة غيرهم، وان هذه الفكرة يجب ان تطبق على العاملين الذين لديهم الرغبة في ان يكونوا خدماً لغيرهم، لأنهم يحتذون بقادتهم الذين قاموا بخدمتهم في البداية ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم سيعملون على خدمة غيرهم (غالي، ٢٠١٥: ٢٦). ويمكن اعتبار مفهوم القيادة الخادمة مؤشر يدل على قيام القادة بتفضيل العاملين على أنفسهم ويعملون على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم في الدرجة الأولى، وأن هذا الأمر سوف يقود في النهاية الى تأسيس علاقات متينة مع العاملين، (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥: ٣٤٧) فالقيادة الخادمة تعمل على تطوير امكانيات العاملين وزيادتها اضافة الى قيامها بتزويدهم بالمعلومات الأساسية واللازمة ليتمكنوا بدورهم من تحقيق الأهداف التنظيمية (Mowery, 2017: 12)، إن مفهوم القيادة الخادمة يمكن القادة في المنظمات من ان يعملوا على تذليل جميع العقبات التي تواجه العاملين، وأن هذا الأمر سوف ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة، لذلك يمكن لجميع المنظمات بكافة انواعها وعلى اختلاف أهدافها التي تسعى لبلوغها ان تعتمد وتتبني تطبيق مفهوم القيادة الخادمة (عجوه، ٢٠١٣: ١). والجدول (٣) يستعرض بعض التعريفات التي قدمها الباحثين لمفهوم القيادة الخادمة:

الجدول (٣) تعاريف القيادة الخادمة

المضمون	الباحث والسنة والصفحة
فلسفة قائمة على أساس التأثير في العاملين وتحفيزهم لغرض تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة.	Liden, et al., 2008:161
أسلوب قيادي ي العمل على دمج الخدمة المتقانية والأخلاقية للعاملين وتمكنهم من المشاركة في الأعمال المهمة داخل المنظمة لغرض تطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة.	Serrat, 2009: 62
الشعور الفطري لدى القائد بأنه يريد تقديم الخدمة لآخرين (العاملين) من خلال اتخاذ القرارات العقلانية التي تجعل الأفراد يرغبون أو يطمحون للقيادة.	Greenleaf, 2010: 102
القيادة التي تركز على العمل التطوعي، الذي يتطلع فيها أصحاب الأخلاق الإيجابية لخدمة العاملين.	Kim, et al., 2014: 1155
نظيرية من نظريات القيادة تبدأ بالرغبة بتقديم الخدمات لآخرين في المقام الأول.	Cotezer, et al., 2017: 1
نمط قيادي يهدف إلى بناء منظمات أفضل مبنية على خدمة العاملين وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية ومشاركتهم في صنع القرارات بفاعلية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.	العربية، 2017: 24

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

٢. **أهمية القيادة الخادمة:** اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أهمية القيادة الخادمة بوصفها اسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئة الأعمال (Olesia et al., 2013: 87) والسبب في ذلك يعود الى النتائج الجيدة التي تتحققها لخدمة العاملين خصوصا ان دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية، وهذا الأمر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الأخلاقية والانسانية (Barbuto & Wheeler, 2006: 302)، ان نمط القيادة الخادمة تتعاظم اهمية لأنه يركز على اسلوب قيادي جديد قائم على الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم ومنحهم الثقة وتمكينهم واتاحة الفرصة لهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة، ويعظم شعور العاملين الايجابي بأهميتهم ويعطيهم الدافع من اجل انجاز الامور المادية التي يرغبون بتحقيقها (Kim et al., 2014: 1156)، وتأتي اهمية القيادة الخادمة من خلال الدور الكبير الذي تمارسه في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، وأن هذه المستويات يتم الوصول اليها بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والعاملين في المنظمات (Qadri, 2012: 12) وأن الوصول الى هذا الحد من مستويات الاداء ناتج ايضا من قدرة المنظمات التي تتبع نمط القيادة الخادمة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومعرفتها في كيفية تسخير هذه المتغيرات بالطريقة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها (غالبي، ٢٠١٥: ٢٢) وتحقيق اهمية القيادة الخادمة من خلال قدرة المنظمات على تحقيق حاجات الزبائن بالصورة التي يرغبون بها، وأن المنظمة لا تستطيع تحقيق هذا الأمر قبل ان تعمل على تحقيق حاجات العاملين وخدمتهم بوصفهم زبائن داخل المنظمة وهذا الأمر يدل على ان اهمية القيادة الخادمة تعمل على بناء اسلوب خدمة الآخرين بغض النظر عما اذا كانوا داخل او خارج المنظمة (رشيد ومطر، ٢٠١٤: ٩٢). ويتفق مع الطرح السابق (Cotezer et al., 2017: 32) اذ أكد على ان المنظمات التي تتبع اسلوب القيادة الخادمة تعمل على تحقيق حاجات العاملين لتضمن تحقيق حاجات الزبائن بنجاح فقد اشار الى هذا الأمر من خلال نموذج الهرم المقلوب الذي يضع العاملين في قمة الهرم لدورهم الكبير الذي يمارسه لتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن اهمية القيادة الخادمة تأتي من خلال التركيز على تحقيق احتياجات العاملين الذين بدورهم سيعملون على تحقيق احتياجات الزبائن لأنهم على تواصل دائم مع هؤلاء الزبائن.

ثانياً. **خصائص القيادة الخادمة:**

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بخصائص القيادة الخادمة، يتضح تباين وجهات نظر الباحثين حول تلك الخصائص وعدم وجود نسبة اتفاق عالية فكل منهم اجتهد بتحديد其ا بحسب وجهة نظره، وبما يتاسب مع طبيعة الميدان الذي تناوله بدراسة، والجدول (٤) يبين خصائص القيادة الخادمة وفقاً لآراء العديد من الباحثين.

الجدول (٤) خصائص القيادة الخادمة وفقاً لرأء عدد من الباحثين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

يتبيّن من الجدول (٤) اختلاف آراء الباحثين حول تحديد خصائص أساسية لقيادة الخادمة، لذلك ارتأى الباحثان اعتماد الخصائص التي حازت على نسبة اتفاق تبلغ (٥٥%) فأكثر لأن هذه النسبة تمثل نسبة اتفاق عالية، وعليه ستكون الخصائص الأساسية لهذه الدراسة (التمكين، والرؤية، والاهتمام بالعاملين، والثقة).

١. التمكين: يعد التمكين من الخصائص الأساسية لقيادة الخادمة، حيث يقوم على فكرة أساسية مفادها (يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء). إن هذه الفكرة بمعناها السابق تفرض على القيادة تخليها عن اسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، وتبنيها اسلوب جديد يقوم على اساس التشاور والمشاركة (Adam & Michael, 2015: 51) وهذا الأمر يستوجب التحول الجذري في طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين، فبخصوص دور القائد يتطلب التحول من اسلوب التحكم الى اسلوب الثقة ،اما فيما يتعلق بدور العاملين فينبغي التحول من اتباع التعليمات الى اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا يبرز دور القيادة الخادمة حيث تعمل على تمكين العاملين واعطائهم الفرصة لتقديم افكارهم الجديدة وتفويض الصالحيات لهم وتعزيز قدراتهم (Dvir et al., 2002: 740). لقد شهدت المنظمات المتنافسة فيما بينها ولادة استراتيجيات جديدة تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار

وتمكنها من تحقيق اهدافها ومن هذه الاستراتيجيات هي التمكين للعاملين، لأن هذا الأمر يعتبر من المظاهر المتقدمة الذي تتبعه المنظمات الحديثة الذي يشير إلى زيادة مشاركة العاملين في العملية التنظيمية مما يزيد من شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة (olesia et al., 2013: 89). ويعتبر التمكين من المداخل الحديثة في بيئة الاعمال إذ يمكن للمنظمة من خلاله الاستمرار والنجاح لأنّه عامل اساسي في نجاح المنظمات على اختلاف تصنيفاتها (وفاء وهناء، ٢٠١٥: ١٦)، ان القيادة الخادمة تسعى إلى تطبيق التمكين من خلال العاملين واستخدام اسلوب الاقناع بدلاً من اجبار العاملين والسيطرة عليهم، ويتم ذلك من خلال تشجيع القيادة للعاملين على المشاركة في صنع القرارات، وبالتالي فإن لهذا الامر اثر كبير على العاملين وما سيؤدونه لتحقيق اهداف المنظمة. (حلبي، ٢٠١٦: ٢٠)

٢. الثقة: تعد الثقة من الخصائص المهمة والأساسية لتبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق التأثير الايجابي لغرض انجاح هذه القيادة، فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم محدد للثقة حيث اشار اليها علماء النفس الى انها حالة نفسية لأدراك باطني، اما علماء الاجتماع فيقولون بأنها عنصر مهم لتركيب العلاقة بين الوحدات الاجتماعية، اما من وجهة نظر الادارة فوجدوا انها عملية مشاركة اي عضو في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادرًا على تعزيز روح التعاون والمشاركة بين المنظمة وجعل جهودهم داخل العمل مثمرة ويبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، اذ يجعلهم اكثر قدرة على تفهم ادوارهم داخل المنظمة، ويبذلون اقصى جهد لديهم للتميز من خلال هذا الدور. (Tammy, 2002: 18)

ان مفهوم الثقة أحد اهم المفاهيم التي يصعب تعريفها دون دراسة وتدقيق، لأنها تمثل عنصراً مهماً للمنظمات على اختلاف انواعها (العطوي والشيباني، ٢٠١٠: ١٣١). لقد بنيت العديد من الدراسات التي اجريت حول موضوع الثقة مدى اهميتها لإدارة الاعمال داخل المنظمات، خصوصاً وإنها تمثل الرصيد العاطفي الذي يمتلكه العاملين داخل المنظمة والذي يساعدهم في التوصل إلى اتفاق لتحقيق مصلحة جميع الاطراف داخل المنظمة (Stephen, 2005: 45)، وإن ثقة العاملين ببعضهم تزداد من خلال العلاقات المتبادلة والتفاعل فيما بينهم، وإن هذا التفاعل يمثل امر مهم يتعدي كونه مجرد اتصال بين العاملين، لأن الثقة ستزيد فعالية الاتصالات بين العاملين داخل المنظمة (عسكرو، ٢٠١٠: ٢٧)، وإن للثقة اهمية كبيرة في إنجاح العملية القيادية فحينما يثق العاملين بقادتهم منظماتهم سوف يكون لديهم دافع كبير لتبادل المعلومات فيما بينهم دون خوف وتردد، وكلما كانت الثقة بين العاملين على درجة عالية اصبح لديهم ميل نحو التفاعل التعاوني فيما بينهم (عيّسات، ٢٠٠٥: ١٦). كذلك فإن اهمية الثقة القائمة بين القائد والعاملين في المنظمة سيؤثر بشكل كبير على تحقيق اهداف المنظمة (Islam et al., 2011: 5902). وتتبع اهمية الثقة من خلال قدرتها على بناء المناخ التنظيمي الذي يجعل العاملين داخل المنظمة اكثر استعداداً للعمل بالصورة التي يبني على اساس الثقة والانسجام ، ويعزز من الثقة بالأهداف ومن ميل الآخرين ورغبتهم في حل المشكلات التنظيمية (السليفاني، ٢٠١٠: ٢٧)، وتلعب الثقة بين العاملين داخل المنظمة دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار على المدى البعيد وبالتالي تحقيق مصالح جميع الاطراف داخل المنظمة ويمكن توضيح اهمية الدور الذي تلعبه الثقة بين العاملين داخل المنظمة وتقديرهم بقادتهم داخل المنظمة والتي تقود في النهاية الى تحقيق ولائهم لمنظمتهم (Kassegne et al., 2013: 84).

٣. الرؤية: تعتبر الرؤية من اهم المرتكزات التي تبني عليها اي منظمة تبني اسلوب القيادة الخادمة، لما لها من دور كبير في تكوين الدافع لدى العاملين لغرض الوصول الى الهدف الذي تم تحديده عند صياغتها، لذلك ينبغي على قادة المنظمات صياغة رؤية تستند الى واقع المنظمة وقدرتها في تحقيق الأهداف. من هنا نجد بأن نجاح القيادات يتوقف على رؤيتهم لمنظمتهم، فضلا عن ان قدرة القيادة على صياغة رؤية جيدة يؤثر بشكل ايجابي على قدراتهم في التأثير على عاملיהם ان جميع المنظمات على اختلاف تصنيفاتها لا تستطيع تحقيق التقدم او الاستمرار في عملها مالم يكن لقادتها رؤية واضحة ومحدة تساعدهم في وضع استراتيجيات الاعمال التي تمكّنهم من تحقيق الاهداف التي تم تحديدها عند تصور الرؤية وترجمتها الى رسالة مكتوبة (سعد، ٢٠٠٨: ٦). ان للرؤية في موضوع القيادة الخادمة اهمية كبيرة لما لها دور كبيرة في نجاح مختلف المنظمات التي تتبع هذا النوع من القيادة، حيث يتضح دورها في تحديد وتوقع النتائج المحتملة للعمل وما سيرافق هذه النتائج من اثار مستقبلية (العربية، ٢٠١٧: ٣٦)، كما ان اهمية الرؤية تبرز من خلال تمكينها للمنظمة من الاستعداد الكافي لمواجهة كافة المتغيرات التي تواجهها في بيئة العمل الخاصة بها، كما انها تعمل على تحديد الاتجاه العام للمنظمة وبالتالي تحديد السلوك العام من خلال عمليات التنسيق بين العاملين والفعاليات المختلفة في المنظمة (الملكاوي، ٢٠٠٩: ٥٢).

٤. الاهتمام بالعاملين: يُعد المورد البشري من اهم موجودات منظمات الالفية الثالثة وله دور كبير في نجاحها وتقديمها ،لذلك لابد على قادة المنظمات الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهامتهم وابشاع احتياجاتهم (liden et al, 2008: 16) والعمل كذلك على تحديد العوامل المؤثرة على سلوكياتهم داخل المنظمة (الجابري، ٢٠٠٩: ١٥)، ان الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة يمثل احد اهم الخصائص التي تتبعها القيادة الخادمة فمن خلال ما تنادي به القيادة من الفضائل الانسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية تتضح الصورة وتزداد اهمية الاهتمام بالعاملين من قبل القيادة من خلال ممارسة القادة لأسلوب الاهتمام بالعاملين داخل منظمتهم، فأن هذا الامر يحقق مزايا كبيرة لكل من المنظمة والعاملين فمن خلال هذا السلوب سوف يتحسن الاداء الكلي داخل المنظمة وان هذا التحسين ناتج عن ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين والاقسام والادارات المختلفة ، فضلا عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الايجابية لدى العاملين وبالتالي مساعدتهم على بذل افضل الجهود لمواجهة حالات النقص في الموارد الالزامية لأداء بعض الاعمال (العرايضة، ٢٠١٢: ٤٠).

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف مستوى الإجابات وتقديرها لمتغيرات الدراسة:

يقوم الباحثان بوصف إجابات عينة الدراسة وتقديرها في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات من استبانة الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) والتي اعتمدت في وصف خصائص القيادة الخادمة، إذ تم استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتضمن (٥-١) درجات لكل فقرة من فقرات الاستبيان، إن المقياس يتكون من خمس درجات (لا أتفق بشدة = ١، لا أتفق = ٢، أتفق إلى حد ما = ٣، أتفق = ٤، أتفق بشدة = ٥). الوسط المرجح لفقرات الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، تم اعتماد المعادلة الآتية (إبراهيم، ٢٠١٣: ٧٦):

مستوى الممارسة = (الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس) / عدد المستويات
 مستوى الممارسة = $1.33 = 3 / (1-5)$

وبناءً على ذلك اعتمدت الأوساط الحسابية المبنية في الجدول (٥) من أجل تفسير النتائج:

جدول رقم (٥) الأوساط المرجحة لِإجابات عينة الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	من ١ - أقل من 2.34
متوسط	من 2.34 - أقل من 3.67
مرتفع	من 3.67 - لغاية ٥

وكانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

ثانياً. وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن القيادة الخادمة:

تضمنت خصائص القيادة الخادمة في الاستبانة على (٤) أبعاد تم قياسها، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد الفرعية التي حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، وكانت نتائج التحليل حول خصائص القيادة الخادمة كما في الجدول (٦) الآتي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِإجابات عينة الدراسة لِقيادة الخادمة وخصائصها

الرقم	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١	الرؤية	٣,٥٩	٠,٧٣	متوسط
١	٢	التمكين	٣,٥٦	٠,٦٦	متوسط
٢	٣	الثقة	٣,٥٠	٠,٦٩	متوسط
٤	٤	الاهتمام بالعاملين	٣,٢٩	٠,٧٦	متوسط
القيادة الخادمة ككل					متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي
 يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية لِإجابات أفراد العينة عن خصائص القيادة الخادمة، وقد تراوحت ما بين (٣,٥٩-٣,٢٩)، جاء في المرتبة الأولى بُعد (الرؤية) بمتوسط حسابي (٣,٥٩) بمستوى أهمية متوسط، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (التمكين) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) بمستوى أهمية متوسط، واحتل في المرتبة الثالثة بُعد (الثقة) بمتوسط حسابي (٣,٥٠) بمستوى أهمية متوسط، وحصل على المرتبة الأخيرة بُعد (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على اهتمام إدارة الجامعة بنمط القيادة الخادمة، ويفك ذلك حصول القيادة الخادمة بشكل عام على متوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبمستوى أهمية متوسط.

ويلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة الانحراف المعياري لخصوصيات القيادة الخادمة التي تراوحت ما بين (٠,٧٦-٠,٧٦)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، ونسبة الاختلاف المتدنية بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يعكس نسبة التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى

ممارسة القيادة الخادمة. وقام الباحثان بعدها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنجاتات أفراد عينة الدراسة عن فقرات خصائص القيادة الخادمة.

١. البُعد الأول: التمكين

تضمنت استبانة الدراسة (٥) فقرات تخص بعد (التمكين) وتمثلت في الفقرات (٥-١)، كما موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنجاتات عينة الدراسة عن التمكين

الرتبة	الافتراض	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
١	تعطي عمادة الكلية التدريسيين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها أفضل	٣,٣١	٠,٩٨	متوسط
٢	تعطي عمادة الكلية التدريسيين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بعملهم.	٣,٦٣	٠,٩٤	متوسط
٣	تثمن عمادة الكلية القدرات الابداعية للتدريسيين.	٣,٦٥	١,١٠	متوسط
٤	تمنح عمادة الكلية الحرية للتدريسيين لإتمام عملهم	٣,٦٣	٠,٩٧	متوسط
٥	يعطي عميد الكلية للتدريسيين صلاحيات لمراقبة اعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر منه	٣,٦٠	١,٠٨	متوسط
التمكين ككل				متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول (٧) حق هذا البُعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٥٦)، وهي بمستوى متوسط، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البُعد (٠,٦٦)، مما يشير إلى تجانس واتفاق في إنجاتات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين، وقد حصلت الفقرة (٣) المتعلقة (تثمن عمادة الكلية القدرات الابداعية للتدريسيين) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٦٠) مما يؤكّد اتفاق عينة الجامعة المبحوثة عليها بينما حصلت الفقرة (١) المتعلقة (تعطي عمادة الكلية التدريسيين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها أفضل) على أقل قيمة من بين الفقرات في هذا البُعد وبواقع متوسط حسابي (٣,٣١) مما يؤكّد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تحتاج إلى درجة من الأهمية حول اعطاء التدريسيين درجة من التمكين لكي يكتسبوا درجة من الحرية في التعامل مع المواقف والمشاكل المستعصية التي تواجهه عملهم والتي تحتاج إلى حلول وأفكار جديدة تعطي أولوية في أحداث تحسين بالشكل العام للجامعة.

٢. البُعد الثاني: الثقة

تضمنت استبانة الدراسة (٥) فقرات تخص هذا البُعد (الثقة) وتمثلت في الفقرات (٦-١٠)، كما موضحة في الجدول (٨).

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات عينة الدراسة عن الثقة

النوع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النحو	النوع
٦	٠,٩٧	٣,٥٥	تعمل العمادة على تبسيط اجراءات العمل في الكلية	
٧	٠,٩٩	٣,٥١	توفر عمادة الكلية المعلومات للتدريسيين التي يحتاجونها في عملهم	
٨	٠,٩٦	٣,٥٩	تقابل عمادة الكلية مع التدريسيين وتمنحهم الثقة لإنجاز الاعمال داخل الكلية	
٩	١,١٠	٣,٤٦	تسعى عمادة الكلية لتوسيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع التدريسيين سعيا لتحقيق الفهم المشترك	
١٠	١,٢٠	٣,٤٠	تعامل عمادة الكلية التدريسيين بعدلة	
	٠,٦٩	٣,٥٠	الثقة كل	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.
 نلاحظ من الجدول (٨) حق هذا البعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٥٠)، وهي بمستوى متوسط، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (٠,٦٩)، مما يشير إلى تجانس واتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة، وقد حصلت الفقرة (٨) المتعلقة (تقابل عمادة الكلية مع التدريسيين وتمنحهم الثقة لإنجاز الاعمال داخل الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٥٩) مما يؤكّد اتفاق عينة الجامعة المبحوثة عليها بينما حصلت الفقرة (١٠) المتعلقة (تعامل عمادة الكلية التدريسيين بعدلة) على اقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد وبواقع متوسط حسابي (٣,٤٠) مما يؤكّد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الجامعة تمنح التدريسيين الثقة في إنجاز أعمالهم داخل عمادات الكليات، ولكن تفتقد عنصر العدالة في التعامل مع التدريسيين من قبل عمادات الكليات، لذلك تضعف أهمية الثقة المتعلقة بالقيادة بين التدريسيين في الجامعة بشكل عام.

٣. البعد الثالث: الرؤية

تضمنت استبانة الدراسة (٥) فقرات تخص هذا البعد (الرؤبة) وتمثلت في الفقرات (١١ - ١٥)، كما موضحة في الجدول (٩).

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات عينة الدراسة عن الرؤبة

النوع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النحو	النوع
١١	١,٠٨	٣,٦١	يمتلك عميد الكلية القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المستقبلية	
١٢	٠,٩٨	٣,٦٧	يعتبر عميد الكلية شخصاً مميزاً في توقع عواقب القرارات	
١٣	١,٠١	٣,٥٨	يمتلك عميد الكلية رؤية واضحة تساعده في إنجاز الاعمال الخاصة بالكلية	
١٤	٠,٩٩	٣,٣٨	يمتلك عميد الكلية القدرة على استقراء المستقبل لغرض تطوير الاستراتيجيات	
١٥	١,٠٠	٣,٦٩	يهم عميد الكلية بالقضايا الاستراتيجية ذات التأثير في مستقبل الكلية	
	٠,٧٣	٣,٥٩	الرؤبة كل	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول (٩) حق هذا البعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٥٩)، وهي بمستوى متوسط، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (٠,٧٣)، مما يشير إلى تجانس واتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية، وقد حصلت الفقرة (١٥) المتعلقة (يهتم عميد الكلية بالقضايا الاستراتيجية ذات التأثير في مستقبل الكلية) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٦٩) مما يؤكد اتفاق عينة الجامعة المبحوثة عليها بينما حصلت الفقرة (١١) المتعلقة (يملك عميد الكلية القدرة على استقراء المستقبل لغرض تطوير الاستراتيجيات) على أقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد وبواقع متوسط حسابي (٣,٣٨) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة المبحوثة، وتشير هذه النتائج إلى أن عميد الكلية يهتم بالاستراتيجيات المتعلقة بالكلية، ولكنه بحاجة إلى القدرة والمعرفة في استقراء المستقبل من خلال قيادته للمسؤولية والاستعانة بالكوادر التي تمتلك القدرة على الرؤية والتبصر والحدس الاستراتيجي ورسم وصياغة وبناء السيناريوهات الاستراتيجية للاستشراف للمستقبل.

٤. البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين

تضمنت استبانة الدراسة (٥) فقرات تخص هذا البعد (الاهتمام بالعاملين) وتمثلت في الفقرات (١٦-٢٠)، كما موضحة في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الاهتمام بالعاملين

النوع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ن
متوسط	٠,٩٧	٣,٥٩	يهتم العميد بمساعدة التدريسيين بشكل دائم	١٦
متوسط	١,١٨	٣,١٢	يضع العميد مصلحة التدريسيين فوق مصلحته الشخصية	١٧
متوسط	٠,٩٨	٣,٥١	يسعى العميد إلى رفع معنويات التدريسيين دائماً	١٨
متوسط	١,١٢	٢,٩٥	تقييم عمادة الكلية دورات تدريبية لتطوير قدرات التدريسيين	١٩
متوسط	١,١٨	٣,٢٩	يعتبر عميد الكلية خدمة التدريسيين خدمة انسانية	٢٠
متوسط	٠,٧٦	٣,٢٩	الاهتمام بالعاملين ككل	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول (١٠) حق هذا البعد متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (٣,٢٩)، وهي بمستوى متوسط، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (٠,٧٦)، مما يشير إلى تجانس واتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالعاملين، وقد حصلت الفقرة (١٦) المتعلقة (يهتم العميد بمساعدة التدريسيين بشكل دائم) على القيمة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي اذ بلغت (٣,٥٩) مما يؤكد اتفاق عينة الجامعة المبحوثة عليها بينما حصلت الفقرة (١٩) المتعلقة (تقييم عمادة الكلية دورات تدريبية لتطوير قدرات التدريسيين) على أقل قيمة من بين الفقرات في هذا البعد وبواقع متوسط حسابي (٢,٩٥) مما يؤكد على أن لهذه الفقرة الأولوية الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد في الجامعة عينة الدراسة، وتشير هذه النتائج إلى أن عميد الكلية في الجامعة عينة الدراسة يهتم بمساعدة العاملين في الكلية بشكل دائم، ولكن ليس عن طريق اقامة دورات تدريبية تساهم في تطوير قدرات العاملين في التدريس.

ثانياً. اختبار الفرضيات

١. الفرضية الرئيسية الاولى: لا تتوافر خصائص القيادة الخادمة في الجامعة المبحوثة.

لقد تم نفي هذه الفرضية وعدم قبولها اذ اشاره نتائج التحليل الاحصائي الى وجود درجة لممارسة خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، وبالرجوع الى نتائج الجدول (٤) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص القيادة الخادمة نجد بأن المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة عن أبعاد القيادة الخادمة قد تراوحت ما بين (٣,٥٩-٣,٢٩)، فقد جاء في المرتبة الأولى بعد (الرؤوية) بمتوسط حسابي (٣,٥٩) بمستوى أهمية متوسط، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (التمكين) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) بمستوى أهمية متوسط، واحتل في المرتبة الثالثة بعد (الثقة) بمتوسط حسابي (٣,٥٠) بمستوى أهمية متوسط، وحصل على المرتبة الأخيرة بعد (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) بمستوى أهمية متوسط، مما يدل على اهتمام إدارة الجامعة بنمط القيادة الخادمة، ويعود ذلك حصول القيادة الخادمة بشكل عام على متوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبمستوى أهمية متوسط. ونلاحظ من الجدول (٤) إن قيمة الانحراف المعياري لخصائص القيادة الخادمة التي تراوحت ما بين (٠,٦٦-٠,٧٦)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات افراد عينة الدراسة حول خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، ونسبة الاختلاف المتدنية بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يعكس نسبة التقارب والاتفاق في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتبادر اهمية خصائص القيادة الخادمة عن بعضها البعض في الجامعة عينة الدراسة.

يتطلب في هذه الفرضية معرفة ما هي نسبة التباين في اهمية كل خاصية من خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، ولقد تم ذلك من خلال اختبار (F) المحسوبة لكل بعد، وكما مبينة في الجدول رقم (١١).

الجدول (١١) تباين اهمية خصائص القيادة الخادمة

Sig*	قيم (F) المحسوبة	الابعاد	ت
٠,٠٠	55.72	التمكين	١
٠,٠٠	41.61	الرؤوية	٢
٠,٠٠	39.51	الثقة	٣
٠,٠٠	31.43	الاهتمام بالعاملين	٤

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

تظهر في الجدول (١١) النتائج التي تم الحصول عليها من ناحية أهمية خصائص القيادة الخادمة في الجامعة المبحوثة، حيث جاء بالمرتبة الأولى خاصية (التمكين) من حيث الاهمية، وحصل خاصية(الرؤوية) على المرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة خاصية (الثقة)، وحصل على المرتبة الرابعة والأخيرة خاصية (الاهتمام بالعاملين) وهذا يدل على أن جميع الخصائص لها أهمية في الجامعة عينة الدراسة ولكن بنسب مختلفة، لذلك سيتم نفي هذه الفرضية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

من أجل الوصول لصورة متكاملة عن عينة الدراسة تم وصف والتقييم لـإجابات الدراسة والتي اظهرت ما يلي:

- الإجابات كانت تتفق بدرجة تقدير متوسط في جميع خصائص القيادة الخادمة الفرعية (التمكين، والثقة، والرؤية، والاهتمام بالعاملين) مما يفسر تلك النتائج هو وجود درجة من الممارسة بمستوى متوسط من قبل المبحوثين في الجامعة لقيادة الخادمة، ذلك لحرصهم على أن تكون ممارسة القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، وكانت الأولوية في الأهمية لخاصية الرؤية، ثم التمكين، والثقة، وأخيراً الاهتمام بالعاملين لدى عينة الدراسة في الجامعة عينة الدراسة في متغير القيادة الخادمة، إذ اظهرت النتائج الفرعية ما يلي:
 - أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين جاء بدرجة تقدير متوسط، وتفسر تلك النتيجة إلى أن عمادة الكلية تعطي التدريسين حرية التعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم وایجاد الحلول لها.
 - أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الثقة جاء بدرجة تقدير متوسط، وتفسر تلك النتيجة إلى أن عمادات الكليات تتعامل مع التدريسين بدرجة متوسطة من العدالة.
 - كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الرؤية من قبل التدريسين في الجامعة جاء بدرجة متوسط، وتفسر تلك النتيجة إلى أن عمداء الكليات يمتلكون القدرة بدرجة جيدة في استقراء المستقبل من أجل تطوير الاستراتيجيات في الجامعة عينة الدراسة.
 - وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الاهتمام بالعاملين من قبل عمادات الكليات بالجامعة عينة الدراسة جاء بدرجة متوسط.
- وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك تباين في أهمية كل خاصية من خصائص القيادة الخادمة في الجامعة عينة الدراسة، حيث جاء بالمرتبة الأولى (التمكين)، وحصل (الرؤية) على المرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة (الثقة)، وحصل على المرتبة الرابعة والأخيرة (الاهتمام بالعاملين)، وتفسر تلك النتيجة أن جميع الأبعاد لها أهمية في الجامعة عينة الدراسة ولكن بنسب مختلفة.

ثانياً. التوصيات:

- تشجيع القيادات الإدارية والتدريسية في الجامعة على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل القيادة الخادمة واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي في عمادات الكليات.
- ضرورة اعطاء التمكين الكافي للتدريسين من قبل عمادات الكليات من أجل التعامل بحرية مع المواقف الصعبة التي تواجههم في عملهم والطريقة التي يشعرون بأنها أفضل.
- ضرورة ممارسة الثقة بين التدريسين وعمادات الكليات في الجامعة بما يحقق العدالة في التعامل فيما بينهم مما سيحقق حافز في أداء الواجبات والمهام التدريسية بكل انسانية.
- ضرورة استقراء المستقبل في الجامعة والتي تقضي إلى تطوير الاستراتيجيات في الكليات عينة الدراسة وذلك من خلال تطوير قدرة عمداء الكليات وبما يتاسب مع مؤهلاتهم العملية وخبراتهم لتحسين قدراتهم الإدراكية في صناعة الخيار الاستراتيجي.
- قيام عمادات الكليات في الجامعة عينة الدراسة بتنظيم دروات تدريبية للتدريسين لتساهم في زيادة القدرات لديهم ولتساعدهم في أداء واجباتهم بصورة أفضل.

٦. قيام إدارة الكلية بإعداد معايير للحوافز التشجيعية سواء مادية أو معنوية من أجل ممارسة العدالة التنظيمية بين العاملين على أساس الجهود المبذولة من قبل التدريسين والتميز فيما بينهم في الجامعة عننة الدراسة

المصادر

اولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح

١. إبراهيم، منى عمر عقل، (٢٠١٣)، "درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
 ٢. الجابري، صلاح بن سمار، (٢٠٠٩)، "المهارات القيادية الازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية.
 ٣. حلبي، منال جهاد عامر، (٢٠١٦)، "درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريتها ومعلميتها"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
 ٤. سعد، خالدة سلمان، (٢٠٠٨)، "تأثير الرواية الاستراتيجية في ضمان وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة في المستشفيات المخصصة"، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 ٥. السليفاني، نزار، (٢٠١٠)، "الثقة التنظيمية ودورها في سلوك المواطن التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 ٦. العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر، (٢٠١٧)، "علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديريات مدارس التعليم الأساس في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
 ٧. عبيسات، حيدر، (٢٠٠٥)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية" دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات والثقافة، رسالة ماجستير، السعودية.
 ٨. العرايضة، رائدة هاني محمود، (٢٠١٢)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
 ٩. عسكترو، عصام رمزي، (٢٠١٠)، "العوامل المؤثرة في المشاركة بالمعرفة، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء نينوى" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 ١٠. غالى، محمد احمد، (٢٠١٥)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
 ١١. لوقاسي، هناء ووفاء، (٢٠١٥)، "القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين" رسالة ماجستير، جامعة الجيلانى، كلية العلوم الاقتصادية والت التجارية وعلوم التسخير، الجزائر.

ب. البحوث والدوريات

١. رشيد، صالح عبد الرضا، مطر ليث علي، (٢٠١٤)، "سلوكيات المواطن التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة" دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦).
 ٢. العطوى، عامر، الشيباني، الهمام (٢٠١٠)، "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المديرية العامة ل التربية كربلاء، المجلة العلمية، المجلد (٨)، العدد (٣).
 ٣. عجوة، احمد محمد (٢٠١٣)، "القيادة الخادمة-دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال"، مجلة جامعة المنصورة.
 ٤. النشاش، فاطمة محمود، الكيلاني، انمار مصطفى، (٢٠١٥)، "تطوير مدونة أخلاقية لقيادة الخدمة التربوية في الأردن" دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٢).
- ج. الكتب
١. الملکاوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٩)، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Dissertation & Thesis

1. Coetzer-Michiel, Frederic & Bussin., Mark & Geldenhuys, Madelyn & n, (2017), **The function of a servant leadership**", administrative sciences, university of Johannesburg.

B. Periodicals & Journals

1. Barbuto Jr, J. E., &wheeler, D. W., (2006), "scale development and construct clarification of servant leadership", Group& organization management, V.3, N.3.
2. Qadri, Mohammed Ahmed, (2016), "the concept of applied Leadership in the contemporary world", Journal of Education and practice, V 17, N.4.
3. Focht, Adam, Ponton. Michael., (2015), "identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi stady", international Journal of leadership studies, Vol9, Iss1, P. 45-61.
4. Greenleaf. Robert k., (2010) "the servant leadership concepts", perichoresis, Emanual university, V.8, N.1.
5. Islam, Md. Zahidul& Ahmed, sylvana Maheen& Hasan, kramul, (2011)"organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organization" Independent university, African Journey of Business management, V.5, N.14.
6. Kassegne D. & Pagidimarri D. & Venkat, (2013),"The role of trust in building customer loyalty in insurance sector-a study", Journal of business & management, V. 14, N.4.
7. Kim-so-Jung& kim. Kyoang-seok& choi-yeong Hyeong, (2014)"A literature Review of servant leadership and criticism of advanced research" international scholarly and scientific Research& Innovation, V.8, N.4.
8. Liden. Ropert c, wayne. S. j, zaho. Hao& Henderson. D, (2008), "servant leadership: Development of a multidimensional measure and mult-level Assessment", leadership Quarterly, V.19, N.2.

9. Olesia wekesa s. & namusonge G.s. & iravo. Mike E, (2013), **"Role of servant leadership on organizational commitment: An Exploratory survey of state corporation in Kenya"**International journal of Humanities and social science V.3, N.13.

C. Books

1. Mowery. Mike, (2017)," **creating a servant Leadership culture**" Ten principles pf servant Leadership.E.4, south-western.
2. Serrat Q, (2009), **"exercising servant leadership knowledge solutions"**, 63, Asian development Bank, Available, Online at: www.adb.org/document/information/knowledge-solutions/exercising-servant-leadership.
3. Stephen. R covey, (2005), **"principle centred leadership"** jarir book.
4. Tammy, A. Boe, (2002), **"Gaining and of organization"**, master of science degree in training and development, university of wisconnsin-stout.

الملاحق
ملحق (١)
أسماء الخبراء الممكّمين

الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل	ت
الدكتور أنيس أحمد عبدالله	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	١
الدكتور عبدالعزيز شويفش	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	٢
الدكتور سامي ذياب محل	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	٣
الدكتور قاسم أحمد حنظل	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	٤
الدكتور معن وعده الله المعاضيد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل	٥
الدكتورة ميسون عبدالله احمد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل	٦
الدكتور سعيد حميد كردي	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المنامة	٧
خلف لطيف ناصر	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	٨
الدكتور أحمد سليمان محمد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل	٩
الدكتور حاتم علي عبدالله	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت	١٠
الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل	١١