



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ محمد قاسم المقابلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم التربية ورياض الأطفال

كلية العلوم والآداب بشرورة - جامعة نجران

المملكة العربية السعودية

الإيميل: dr_mohammed_magableh@yahoo.com

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - مايو ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك أثر متغيرات: الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية، والقسم في درجة ممارسة القيادة الخادمة، تم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية والبالغ عددها (٢٢٦) عضو هيئة تدريس في جامعة نجران، قام الباحث بتصميم أداة للدراسة وهي عبارة عن استبانة، واشتملت على جزئين: الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني تم تقسيمه إلى مجالات للكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة: التمكين، الاتصال، تقدير الذات، تنمية الأفراد، القيادة، والتفويض، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران. مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة أعضاء هيئة التدريس، عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة، القسم)، وجود فروق دالة احصائياً في متغير الخبرة في مجال التفويض بين أقل من ٣ سنوات و ٥ سنوات فأكثر لصالح الفئة الأقل من ٣ سنوات، بينما هنالك فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين رتبة أستاذ مساعد ورتبة محاضر في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة، لصالح رتبة أستاذ مساعد، ووجود فروق دالة احصائياً بين رتبة أستاذ مشارك ورتبة محاضر لصالح رتبة أستاذ مشارك.

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة، القيادات الأكاديمية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing servant leadership by academic leaders at Najran University from the perspective of faculty members, as well as the effect of variables: gender, experience, academic rank and the department in the degree of practicing leadership. The study was applied on a random sample of (226) faculty members at Najran University.

The researcher designed a sample of a study, which was a questionnaire, and divided into two parts: the first part related to a personal data of a study sample, and the second part was divided into six dimensions: empowerment, communication, self-esteem, development of individuals, leadership, and delegation to reveal the degree of practicing servant leadership by academic leaders. The validity and consistency of the tool was verified and applied to a random sample of faculty members at Najran University. Using the descriptive analytical approach, the study reached the following results: The degree of practicing servant leadership by academic leaders was intermediate from the perspective of faculty members. There were no statistically significant differences at the level of ($0.05 = \alpha$) between the means of the total grade of the degree of practicing servant leadership by academic leaders at Najran University from the perspective of faculty members in favor of variables differences: (gender, experience, and department). There were statistically significant differences in the variable of experience in the dimension of delegation between less than 3 years and 5 years and above in favor of less than 3 years, while there were statistically significant differences at the level of ($0.05 = \alpha$) in the degree of practicing servant leadership by academic leaders at Najran University due to academic level variable between the rank of assistant professor and the rank of lecturer in the degree of practicing servant leadership in favor of the rank of assistant professor, and there were statistically significant differences between the rank of associate professor and the rank of lecturer in favor of associate professor.

Keywords: servant leadership, academic leaders, Najran University, Saudi Arabia.

مقدمة الدراسة

لقد أصبح واضحاً ظهور العديد من المفاهيم القيادية الحديثة، والتي تسعى للمنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة، ومواكبة الحداثة والخروج من الأنماط القيادية التقليدية أو الروتينية السائدة والتي اعتمدت على وسائل وأساليب قيادية نمطية، وأن المرؤوسين في خدمة القائد، ننتبع في هذه الدراسة ظهور أبعاد حديثة معتمدة على القيادة الخادمة، وأن القائد في خدمة المرؤوسين، وكسب رضاهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن القائد العصري يمارس مهاراته وقدراته الشخصية وواجباته في تقويم الواقع الفعلي، ويلاحظ تنفيذ الأعمال مباشرة، ويوجه ويفوض الصلاحيات، ويصلح الآخرين، ويجادلهم بالحكمة والموعظة الحسنة بهدف اتخاذ القرار السليم نحو التطوير والتحسين، وليس بهدف إيقاع العقوبة بحقهم، وبذلك يمتلك القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين، ودعم دافعيهم للعمل، وتحقيق الأهداف والإنجازات بأفضل طريقة ممكنة.

مشكلة الدراسة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التحولات العالمية المعاصرة، والتي كان لها الأثر على جميع العاملين في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات لتربوية، وخصوصاً القيادات الأكاديمية الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات وأدوار في قيادة وتوجيه العمل الأكاديمي الجامعي.

لاحظ الباحث خلال فترة عمله كعضو هيئة تدريس وخلال خبرة تزيد عن (١٠) سنوات أن بعض من القيادات الأكاديمية تقوم بأداء أعمالها الروتينية المتكررة، وذلك بالاعتماد على الأعمال المكتتبية الورقية بعيداً عن العمل الميداني، بسبب بقائهم في مكاتبهم دون التواصل والتفاعل مع العاملين مباشرة لجمع المعلومات والتحقق منها. الأمر الذي دفع الباحث ليصمم استبانة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وبصياغة ستة مجالات: التمكين، الاتصال، تقدير الذات، تنمية الأفراد، القيادة، والتفويض، وأن بعد التمكين ركزت عليه دراسة ابن طالب (٢٠١٨)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، فالقيادة الخادمة من النماذج القيادية الحديثة الناجحة التي يمكن للقيادات الأكاديمية من ممارستها لتحقيق أهدافها في الاتصال والتحفيز والتشجيع على الإبداع، والتفويض، وتقدير الذات، وتنمية الأفراد، كما تبرز الحاجة الملحة لأن تمارس القيادات الأكاديمية مهاراتهم، ومواهبهم الشخصية في الاتصال وتشخيص تنفيذ العمل الحالي للعاملين، ومقابلة العاملين والتعرف على احتياجاتهم وقدراتهم وامكانياتهم وتقديم خدمات لهم بهدف التطوير والتحسين والارتقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والذي يعد عضو هيئة التدريس عنصر فعال في تحقيقها، لذلك لا بد من السعي لتنميته وتطويره من خلال التوجيه والإرشاد، وتقديم النصح له في مجال التدريس الجامعي ورفع كفاءة التعليم الجامعي بما يعود

بالنفع والارتقاء بأعضاء هيئة التدريس في ممارسة عملهم بكفاءة، والاسهام في تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع في إعداد جيل من الأفراد الخريجين القادرين على التكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين، والمساهمة في التطوير والتحديث في العملية التعليمية والتربوية المنشودة.

وفي ضوء التطورات السريعة في علم القيادة وظهور مفاهيم حديثة وممارسات سلوكية فيها احترافية من قبل القائد، وممارسته لأبعاد القيادة الخادمة: التمكين، التفويض، الثقة، والاتصال، وتنمية الأفراد، والشجاعة، والتواضع، والمساءلة، أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات والعمل على التجديد والتطوير والتحديث في الأساليب القيادية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للقائد، وكما اشارت توصيات دراسة إبراهيم والشهومي (2018) بضرورة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة عامة ونماذجها وأبعادها المتعددة خاصة، وضرورة اهتمام القيادات باستخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدامهم لنمط القيادة الخادمة مثل العلاقات الإنسانية، والتفويض، والتمكين، والعدالة، والثقة، والعمل الفريقي.

وبرزت الحاجة إلى إجراء الدراسة نظراً لأهمية دور القيادة الخادمة في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والتوجهات الايجابية التطويرية في أداء العمل بأساليب تؤكد فيها على أهمية القيادة والاتصال، والثقة، والارتقاء بأداء العاملين، والتواضع والتفويض، وتقديم يد العون والمساعدة، والخدمة للعاملين لتحفيزهم واطلاق طاقاتهم، لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي توصيات دراسة على والقرني(2017) والتي أشارت إلى ضرورة نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي.

وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١-مادرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران تعزى للجنس، الرتبة الأكاديمية، القسم الأكاديمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

-لفت نظر القيادات الأكاديمية إلى أهمية ممارسة القيادة الخادمة للتعرف على الوضع الراهن بجميع مجالاته.

- يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها بممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران.

- يؤمل أن تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية في جميع كليات جامعة نجران فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الخادمة وما لها من أثر في تنمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة

١- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية، القسم الأكاديمي، وسنوات الخبرة؟

منهجية الدراسة وحدودها

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها من خلال تطوير وتصميم استبانة لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على ما يلي:

- الحدود البشرية: أعضاء وعضوات هيئة التدريس في جامعة نجران.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ
- حدود الموضوع: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

الدراسات السابقة:

- دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات على عينة مكونة من (٢٠٨) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بمحافظة الظاهرة جاءت كبيرة بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

-أما فيما يتعلق بدراسة ابن طالب (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين في أبعاد: (التمكين، الإيثار، والتواضع)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة (١١٥) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مساهمة التمكين والإيثار لتحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية عالية، بينما درجة مساهمة بعد التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في حوطة بني تميم والحريق جاءت عالية جدا.

-بينما هدفت دراسة علي والقرني (٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، اشتملت العينة على (١٣١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة ولصالح الذكور، وتوجد فروق أيضا في متغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الدرجة العلمية.

-في حين أن دراسة (Akram, Huq,& Kiran, 2016) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام الوظيفي، طبقت الدراسة على عينة (١٠٥) من مديري المدارس الثانوية في الباكستان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

-بينما دراسة عبد الفتاح، وأبو سيف (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظر المعلمين ودرجة التماثل مع الهوية التنظيمية، ودرجة تأثير متغيرات الدراسة على مستوى القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية، اشتملت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (٣٩٩) معلما ومعلمة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستبيانين كأداتين لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول السلوك القيادي الخدمي يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، والخبرة.

-أما دراسة التمام (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لممارسة أسلوب القيادة الخادمة في الأبعاد: (التمكين، المساندة، المساعلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، وتقديم الخدمة)، ومعرفة الفروق لدى أفراد العينة في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات: الخبرة، والمؤهل، والتخصص، استخدم الباحث المنهج الوصفي،

وتكونت عينة الدراسة من (٥٢١) معلماً، أستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الخادمة في التمكين، والمساندة، والتسامح، والثقة بدرجة مرتفعة، بينما بدرجة متوسطة في بعد الشجاعة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والتخصص، بينما توجد فروق دالة احصائياً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس.

- أجرى غالي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة، والتعرف على أبعاد ممارسة الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) شخص من العاملين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة حيث بلغت النسبة ٦٥.٧% وأن هناك تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بين الجامعات، وكشفت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

-وركزت دراسة المشاقبة (٢٠١٥) على تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وأثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، والخبرة) على استجابات عينة الدراسة، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي الرؤية والتمكين وجاءت لصالح الإناث، وفي متغير أثر سنوات الخبرة في مجالي التمكين والثقة وجاءت لصالح سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

-ودراسة إبراهيم (٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية، استخدم الباحث استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة.

-في حين أن دراسة الديرية (٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم الوظيفي، اشتملت عينة الدراسة على (١٨٩) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، استخدم الباحث الاستبانة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة، ومن نتائج الدراسة أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك فروق دالة احصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجنس أو الخبرة أو مصدر شهادة الدكتوراة وفي تصورهم لدرجة ممارسة عمدائهم للقيادة الخادمة.

-أما دراسة (Alcala, 2009) فقد هدفت إلى التعرف على ممارسات مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ضمن ثلاثة مجالات: إدراك مديري المدارس لنمط القيادة الخادمة، وتحديد الصعوبات التي واجهتهم في تطبيق هذا النمط، وكيفية التغلب على الصعوبات التي واجهتهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) من مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية، وأظهرت النتائج بأن مديري المدارس يمارسون ممارستهم للقيادة الخادمة، ومن الصعوبات التي يواجهونها في أداء أعمالهم هي تشجيع الآخرين لهم على تقديم النصائح والتوجيه للآخرين ليصبحوا قادة خادمين مستقبلاً.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراضنا للدراسات السابقة أن من بين هذه الدراسات ما يثبت علاقة القيادة الخادمة بتحقيق الالتزام التنظيمي كدراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة علي والقرني (٢٠١٧)، وهناك دراسة تثبت العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كدراسة الديرية (٢٠١١)، وهناك دراسات أثبتت وجود علاقة بين أسلوب القيادة الخادمة والثقة التنظيمية كدراسة إبراهيم (٢٠١٣)، ودراسة ابن طالب (٢٠١٨)، ودراسة عبدالفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، وهناك دراسة تناولت درجة ممارسة القيادة الخادمة في الأبعاد: التمكين، والمساندة، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والثقة، والتواضع، وتقديم الخدمة كدراسة التمام (٢٠١٦)، وهناك دراسات تناولت درجة ممارسة القيادة الخادمة بأنها متوسطة كدراسة المشاقبة (٢٠١٥)، بينما هناك دراسات أثبتت بأن درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة كبيرة أو مرتفعة كدراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة عبدالفتاح وأبو سيف (٢٠١٦).

أضف إلى ذلك أن بعض هذه الدراسات اوضحت بأن درجة مساهمة بعد التمكين والإيثار وتحقيق الثقة التنظيمية عالية، بينما درجة مساهمة بعد التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية عالية جدا كدراسة ابن طالب (٢٠١٨).

التحليل النظري للدراسة

ارتبط مفهوم القيادة بشكل عام بمركز أو موقع الفرد في المجتمع، ولكن لا يعتبر ذلك فهماً دقيقاً للقيادة؛ فالقيادة تتضمن سعيالقائد إلى اشباع رغبات الآخرين في المؤسسة بما يجعلهم يلتفون حوله، ويشعرون بالأمن والاستقرار، ولا بد أن يكون القائد قادراً على التأثير في الآخرين.

ويجمع المعنيون في الأدب الإداري على أن نجاح المنظمات ومستقبلها يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قيادتها الإدارية.(قدوري، ٢٠٠٣: ١٠٩)، وتعد القيادة بمثابة حجر الأساس للمجتمع أو المؤسسة فمن خلالها يحدث النجاح وتتحقق الريادة، ويعود ذلك إلى أن القادة يخططون ويصوغون، وينظمون المسؤوليات، ويفوضون السلطات ويسهمون في الرقابة وفي اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعد القيادة الفاعلة بأنها ذلك النشاط الأعظم أو الأكثر تأثيراً في أي نظام أو تجمع إنساني، لذا نراها موجودة في الأسرة، والمدرسة، والجامعة، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ولعل مقدرة نظام ما على تحقيق أهدافه، مرتبط إلى حد كبير بمدى توفر قيادة قادرة على تنسيق جهود الجماعة وتوجيه طاقاتها لتحقيق أمانها، وتطلعات الجماعة ضمن الموارد المتاحة.(أبو طاحون، ٢٠١٢، ١٩-٢١)

ماهية القيادة (Leadership)

في إطار التعرف على مفهوم القيادة، فقد قام الباحث بالرجوع للعديد من المراجع والتي أشارت بعض منها:

القيادة تعني: القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين، كما أن القيادة تتبع من الجماعة، وتشرك الجماعة في تحديد الهدف، كما تتعدد مصادر قوة القائد بأساليب التأثير الشخصي، والسلطة النظامية، والمصدرالمالي، والخبرة والمهارة، والجدير بالذكر بأن المصادر تزود القائد بقوة القيادة، وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.(رضوان، ٢٠١٤: ٤٩-٥٠).والقيادة عملية إنسانية، تتضمن التفاعل بين القائد والتابعين ضمن موقف معين، بحيث يسهم القائد في التأثير على سلوكيات التابعين، بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة.(أبو طاحون، ٢٠١٢). وتعتمد القيادة بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الآخرين وفي توجهاتها الحديثة على التحفيز والدعم لهم وبناء وتشكيل علاقات ايجابية مع الآخرين.(علي، والقرني، ٢٠١٧: ٤٩). ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد، العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها لما للقائد من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي خلق الجو العلمي الفعّال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة.(التيمة، ٢٠١٠: ٣)

وتعد القيادة الخادمة من الموضوعات الحديثة والحيوية التي تتسم بالأصالة، وترتبط بمفاهيم إدارية أخرى كالاتصال، والقيادة، والتفويض، والتمكين، وتنمية الأفراد، وتقدير الآخرين، والثقة، والمساءلة، والتواضع.

ماهية القيادة الخادمة: (Servant Leadership)

في إطار التعرّف على مفهوم القيادة الخادمة، فقد قام الباحث بالرجوع للعديد من الدراسات والمراجع.

ففي بداية القرن العشرين، ظهر توجه جديد في المنظمات يدعو إلى نماذج قيادية جديدة تشجع على قيادة الفريق، والتشاركية، والاهتمام بالمرؤوسين، ومن الأنماط الجديدة ظهر نمط يطلق عليه القيادة الخادمة Servant Leadership يدعو إلى العناية الكبيرة بالعاملين وتلبية احتياجاتهم. (Russell, 2001)

وترجع فكرة القيادة الخادمة إلى العالم روبرت جرينيليف في مقالته الشهيرة الخادم كقائد The Servant as Leader عام 1970. (Fields&et.al, 2015:93)، (Parris& Peachey, 2013:3).

فالقيادة الخادمة تولي اهتمام كبير من قبل القائد لاتباعه، ويسعى لتلبية حاجاتهم، ويضع مصلحة مرؤوسيه قبل مصلحته، والارتقاء بمهاراتهم. (Lubin, 2001). وتعرّف القيادة الخادمة وفقاً لتعريف جرينيليف المشار إليه من (التمام، ٢٠١٦: ٢٦٠) بأنها فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والعمل على خدمتهم. أما تيرنر حسب ما أشار إليه (عجوة، ٢٠١٠) فإن القيادة الخادمة هي استخدام القائد للقوة المتاحة له لمساعدة وخدمة الآخرين. ويعرّفها (التمام، ٢٠١٦: ٢٦١) بأنها " الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم، والتفاني في خدمتهم، والرفع من كرامتهم، وإعلاء شأنهم ليؤثر فيهم، ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة".

وتعد الجامعة إحدى المؤسسات في المجتمع حيث أنها لم تعد مؤسسة خدمية فقط بل أصبحت مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج مباشرة عن طريق البحث والاستشارات، بالإضافة إلى دورها في تنمية القوى البشرية، ويمكن تصنيف مهام الجامعة في ثلاثة اتجاهات هي: نشر المعرفة وتشمل التدريس والتدريب، وتنمية المعرفة وتشمل البحث العلمي، وتطبيق المعرفة وتشمل خدمة المجتمع. (التيمة، ٢٠١٠: ٢).

والجامعة في أي مجتمع منارة العلم فيه، وقاطرة التنمية، ولكي تكون كذلك فإنها دائماً بحاجة إلى إعداد وإعادة إعداد وتأهيل وتدريب لأعضائها وقياداتها بشكل يجعلها دائماً على الساحة العلمية والمجتمعية قادرة على التعامل معها بما يحقق الريادة، ويحقق للمجتمع غاياته في التنمية والتقدم. (عبدالرحيم، ٢٠٠٧: ١٣٢)

والقائد باعث الحياة في المنشأة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية فيها. (قنديل، ٢٠١٠: ١٣٠)

فالقيادة الأكاديمية الخادمة تسعى إلى تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وحثهم نحو رؤية مشتركة، ويشجعهم، ويعزز الثقة لديهم ليصبحوا قادة فاعلين في المستقبل.

لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مرحلة من مراحل عملية التنمية بكل ما تتضمنها من أبعاد، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنشآت في وقتنا الحاضر، وهي عدم توفر القائد الإداري الفعّال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

أما فيما يتعلق بأبعاد القيادة الخادمة فتكمن فيما يلي:

-**التمكين:** يعرفه (المحاسنة، ٢٠٠٧: ١٣٠) "منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق التفويض، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم.

ويعرفه (المقابلة، ٢٠١٢: ١٨) أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومصدر طاقة للعاملين (أعضاء هيئة التدريس) وتهدف إلى إعطاء الصلاحية الكاملة والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس من خلال تفويض السلطة، وتقديم شتى أنواع الحوافز لمكافئة الأداء المتميز، وتقديم فرص التطوير والتنمية المهنية، والعمل بروح الفريق الواحد، والثقة المتبادلة، والتشجيع على الأفكار والآراء المبدعة، وتهيئة بيئة محفزة للتجريب والإبداع لعضو هيئة التدريس.

-**الاتصال:** عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وإيجاد دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو أيضاً عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة عبر حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه، والاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر. (أبو بكر، والبريدي، ٢٠٠٧).

وفاعلية الاتصال الإداري هي "مجملة عمليات الاتصالات الداخلية والخارجية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعات الرسمية التي تتصف بالانفتاح والوضوح، والاهتمام والمشاركة مع صحة ومصداقية، وحجم المعلومات، واختيار الوقت، ووسيلة الاتصال المناسبة، والتغذية الراجعة المناسبة". (أبو كريم، ٢٠٠٨: ١٩٣).

والقائد الناجح في مؤسسات التعليم العالي هو القادر على معرفة العاملين واهتمامهم، ولا يتم ذلك إلا عبر مهارات اتصال عالية. (إبراهيم، والطحلاوي، وحسن، ٢٠٠٤).

-**تقدير الذات:** الصورة التي يكوّنها الفرد عن ذاته والتقييم الذي يصفه الفرد لنفسه، من خلال علاقته التي يرتبط بها بمجمعه، والدور الذي يمارسه، ونمط التفاعل. (حماد، ٢٠١٢: ٣٠).

ويمثل تقدير الذات شعور الفرد بالإيجابية مع نفسه ممثلاً ذلك عن القوة، والكفاءة والاعجاب بالذات، واستحقاق الحب، واهتم أبراهام ماسلو (Maslow) بتصنيف حاجات التقدير إلى نوعين: الأول حاجات تتضمن الرغبة في الإنجاز والكفاءة والثقة بالنفس والاعتمادية، والثاني حاجات تتضمن الرغبة في الحصول على الهيبة، والإعجاب، فالناس لديهم احتياج حقيقي للتقدير من خلال وجهة نظر الآخرين. (Maria & Harnish, 2000).

-**تنمية الأفراد:** يعرفها (الغامدي، ٢٠١٤: ٧) على أنها "عملية مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة تلزم أعضاء هيئة التدريس لقيامهم الفعال بالمسؤوليات الجامعية اليومية، وتحسين فاعليتهم، وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمتعلمين". ويعرفها (الجهني، ٢٠١٨: ١٨٩) بأنها "مجموعة من الخبرات والمهارات، والأساليب، والاتجاهات، والممارسات، والمعارف التي يكتسبها الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تحسين أدائهم، ورفع قدراتهم العلمية والتربوية على مستوى التدريس، والبحث العلمي، والمشاركة في العمل".

-**القيادة:** إن جوهر القيادة هو وجود الأتباع لدى القائد، فبدون الأتباع ليس هناك قائد، وهذا أبسط تعريف للقيادة. (Grind, 2010).

وتمثل القيادة حقلاً هاماً ضمن دراسة المنظمات حيث نال هذا الموضوع الكثير من الاهتمام البحثي خاصة في العقود القليلة الماضية، وتشير كثير من تعريفات القيادة إلى أنها: مجموعة خطوات أو إجراءات تتضمن توظيف الموارد المتاحة، والتأثير في الآخرين بطريقة تدعم اسهاماتهم في تحقيق أهداف الجماعة، أو تحقيق رسالة المنظمة. (الوقداني، ٢٠١٨: ٤).

-**تفويض السلطة:** هي "منح المدير أو الرئيس بعض من سلطاته وصلاحياته وواجباته إلى بعض المرؤوسين بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية، وتسهيل انجاز العمل، وتحفيز العاملين معنويًا للعمل، وخلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين. (الحراشة، والمقابل، ٢٠١٦: ٤٤٨). ولقد أشار (الشافعي، ٢٠٠٣: ٨٣) بأن ثمة مزايا متعددة للتفويض تكمن في تحقيق الديمقراطية في الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في سير العملية الإدارية، واختصار الوقت وإعطاء المدير الفرصة للتجديد والابتكار، والتركيز على النواحي المهمة، وأن ثمة معوقات تحول دون فاعلية التفويض كالأناحية التي تسيطر على كثير من الرؤساء، والذي يدفعهم إلى عدم التفويض للآخرين، وكذلك ضعف الثقة بالنفس بين المدير والمرؤوسين.

مصطلحات الدراسة الاجرائية:

القيادات الأكاديمية: "إنهم رؤساء/ وكلاء الأقسام العلمية بالجامعة، والمعينون رسمياً من قبل إدارة الجامعة ليكونوا مسؤولين عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس." (السويد، ٢٠١٧: ٢٥)

القيادات الأكاديمية في جامعة نجران: إنهم عمداء، وكلاء، رؤساء ومنسقي الأقسام العلمية والمعيّنون رسمياً من إدارة الجامعة، إلى جانب كونهم أعضاء هيئة تدريس.

القيادة الخادمة: أسلوب قيادي يمارسه القائد الأكاديمي في جامعة نجران لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، وإيثارهم، والتفاني في خدمتهم، والثقة بهم، والرفع من كرامتهم، وإعلاء شأنهم، ليطلق إبداعاتهم وطاقتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

عضو هيئة التدريس: هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه في جامعة نجران من قبل إدارة الجامعة قي القسم العلمي، ويقوم بالتدريس، ويحمل رتبة أكاديمية: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ.

مجتمع الدراسة وعينته: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (١٨٥٠)، في العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٢٦) من أعضاء هيئة التدريس، منهم (١١١) عضواً و(١١٥) عضوة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينته وفق متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١): توزيع أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	111	49.1
	إناث	115	50.9
الخبرة	أقل من ٣ سنوات	32	14.1
	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	51	22.6
	٥ سنوات فأكثر	143	63.3
الرتبة	محاضر	49	21.7
	أستاذ مساعد	113	50
	أستاذ مشارك	49	21.7
	أستاذ	15	6.6
القسم	انسانى	140	61.9
	علمي	86	38.1

أداة الدراسة: من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة، فقد تم بناء المقياس من قبل الباحث، وتكون من (٢٨) فقرة، موزعة على ستة مجالات وهي: التفويض، القيادة، الاتصال، التمكين، تقدير الآخرين، تنمية الأفراد. وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتكوّن المقياس من خمسة بدائل في الإجابة، وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات المقياس وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي وكانت بدائل الإجابة هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، تم تصحيحها بإعطاء الفقرات الدرجات (٥-٤-٣-٢-١).

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، قام الباحث بالتأكد من دلالات الصدق التالية لأداة الدراسة:

أ - **الصدق الظاهري:** فقد تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (80- 100 %)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ب - **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والتي توضحها الجدول التالي الخاص بصدق الاتساق الداخلي.

جدول (٢): معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	.693**	17	.733**
٢	.628**	18	.738**
٣	.662**	19	.753**
٤	.783**	20	.487
٥	.634**	21	.646**
٦	.620**	22	.717**
٧	.624**	23	.710**
٨	.755**	24	.793**
٩	.791**	25	.751**
١٠	.734**	26	.787**
١١	.684**	27	.783**
١٢	.674**	28	.786**
١٣	.675**		
١٤	.530**		
١٥	.764**		
١٦	.645**		

**دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) إن جميع الفقرات مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمقياس.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما موضح في الجدول رقم (٣)

جدول (٣): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة ومجالاته.

المجالات	معامل الثبات
القيادة.	0.93
التفويض.	0.87
الاتصال.	0.91
التمكين.	0.85
تقدير الآخرين.	0.92
تنمية الأفراد.	0.88
القيادة الخادمة ككل.	0.94

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات على مقياس ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ككل (0.94)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

التحليل الإحصائي : لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء الآتي:

- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس.
- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المقياس.
- استخدام تحليل التباين الرباعي لتحديد الفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتأثير متغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة، والقسم).

وتم تحديد درجة الممارسة والحكم على المتوسطات الحسابية وفق المعيار الإحصائي

الآتي:--

- من 1 - 2.33 تقابل التقدير بدرجة قليلة - من 2.34 - 3.67 تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

- من 3.68 - 5 تقابل التقدير بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرتبة	م	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		المجال الأول: التمكين (ممارسة القائد الاكاديمي في مجال التمكين)			
١	٣	يوفر المعلومات التي احتاجها للقيام بعمله بشكل جيد.	3.58	0.83	متوسطة
١	٢	يتيح لي فرصاً متنوعة لكي أتعلم مهارات جديدة.	3.58	0.79	متوسطة
٢	٤	يتخذ القرارات المناسبة في وقتها	3.53	0.78	متوسطة
٣	١	يمنحني سلطة اتخاذ القرار في الأعمال التي كلفني بها.	3.37	0.81	متوسطة
		المجال الثاني: الاتصال (ممارسة القائد الاكاديمي في مجال الاتصال)			
١	٥	يتمتع بالإصغاء الجيد في استقبال آراء أعضاء هيئة التدريس	3.74	0.85	كبيرة
٢	٦	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة.	3.71	0.86	كبيرة
٣	٧	يسعى لثمين علاقات جيدة مع أعضاء هيئة التدريس	3.61	0.87	متوسطة
٤	٨	يقضي وقتاً كافياً خارج مكتبه مع أعضاء هيئة التدريس	3.04	0.85	متوسطة
		المجال الثالث: تقدير الآخرين (ممارسة القائد الاكاديمي في مجال تقدير الآخرين)			
١	١٠	يثق ثقة تامة بعضو هيئة التدريس الجيد في الأداء.	3.77	0.79	كبيرة
٢	٩	يقدر مساهمة عضو هيئة التدريس لإنجاز عمله بشكل جيد.	3.59	0.83	متوسطة
٣	١٢	يشيد بعضو هيئة التدريس المميز في الأداء أمام زملائه.	3.51	0.85	متوسطة
٤	١١	يستجيب لاحتياجات عضو هيئة التدريس.	3.50	0.81	متوسطة
٥	١٣	يقدم مصالح أعضاء هيئة التدريس على مصلحته الشخصية.	3.16	1.00	متوسطة
		المجال الرابع: تنمية الأفراد (ممارسة القائد الاكاديمي في مجال تنمية الأفراد)			
١	١٧	يشجع عضو هيئة التدريس على التنمية المهنية وتطوير الذات.	3.53	0.92	متوسطة
٢	١٤	يوفر فرص متنوعة لتنمية أعضاء هيئة التدريس.	3.44	0.85	متوسطة
٣	١٥	يحرص على تقديم استشارات تنمي أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.	3.41	0.88	متوسطة

الرتبة	م	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤	١٨	يوفر بيئة جامعية جاذبة ومشجعة على التعلم والعمل.	3.32	0.99	متوسطة
٥	١٦	يُهَيِّئُ التسهيلات التقنية والتكنولوجية لتوظيفها في التدريس.	3.29	0.96	متوسطة
المجال الخامس: القيادة (ممارسة القائد الأكاديمي في مجال القيادة)					
١	٢٠	يتواضع ولا يتكبر في معاملته مع أعضاء هيئة التدريس.	3.83	0.85	كبيرة
٢	٢٢	يستلهم الأفكار الجيدة ويطبقها في المجال الأكاديمي.	3.68	0.74	كبيرة
٣	٢١	يمتاز بالوضوح والشفافية والالتزان في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.	3.57	0.89	متوسطة
٤	٢٣	يحترم رأي عضو هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.54	0.85	متوسطة
٥	١٩	يستخدم أسلوب الاقتناع في التأثير على أعضاء هيئة التدريس.	3.46	0.90	متوسطة
المجال السادس: التفويض (ممارسة القائد الأكاديمي في مجال التفويض)					
١	٢٦	يثق بقدرات أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام المفوضة لهم	3.79	0.81	كبيرة
٢	٢٥	يشجّع أعضاء هيئة التدريس على تحمّل المسؤولية.	3.77	0.74	كبيرة
٣	٢٨	يحرص على الاستفادة من خبرات أعضاء التدريس بتفويض المهام	3.66	0.79	متوسطة
٤	٢٤	يحدّد الأعمال التي يفوضها لعضو هيئة التدريس كتابياً.	3.51	0.88	متوسطة
٥	٢٧	يراعي العدالة في توزيع المهام والواجبات لأعضاء هيئة التدريس.	3.35	1.03	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال التمكين تراوحت ما بين (3.57-3.58)، أي بدرجة متوسطة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (٣) ونصها " يتمتع القائد الأكاديمي بالإصغاء الجيد في استقبال آراء أعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ونالت الفقرة رقم (١) ونصها "يمنحني القائد الأكاديمي سلطة اتخاذ القرار في الأعمال التي كلفني بها." على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة،

وفي مجال الاتصال تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.04-3.74)، أي ما بين درجة متوسطة ودرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (٥) ونصها " يتمتع القائد الأكاديمي بالإصغاء الجيد في استقبال آراء أعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ونالت الفقرة رقم (٨) ونصها " يقضي القائد الأكاديمي وقتاً كافياً خارج مكتبه مع أعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة،

أما في مجال تقدير الآخرين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.16-3.77)، أي ما بين درجة متوسطة ودرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (١٠) ونصها " يثق القائد الأكاديمي ثقة تامة بعضو هيئة التدريس الجيد في الأداء.." على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ونالت الفقرة رقم (١٣) ونصها " يقدم القائد الأكاديمي مصالح أعضاء هيئة التدريس على مصلحته الشخصية. " على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة،

أما في مجال تنمية الأفراد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٣.٢٩ - ٣.٥٣)، أي بدرجة متوسطة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (١٧) ونصها " يشجع القائد الأكاديمي عضو هيئة التدريس. " على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ونالت الفقرة رقم (١٦) ونصها " يهيب القائد الأكاديمي التسهيلات التقنية والتكنولوجية لتوظيفها في التدريس. " على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة،

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على جميع المجالات وعلى الأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	5	القيادة	3.62	0.71	متوسطة
2	6	التفويض	3.61	0.68	متوسطة
3	2	الاتصال	3.52	0.67	متوسطة
4	1	التمكين	3.51	0.68	متوسطة
5	3	تقدير الآخرين	3.50	0.68	متوسطة
6	4	تنمية الأفراد	3.40	0.81	متوسطة
		القيادة الخادمة ككل.	3.53	0.61	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) أن الأوساط الحسابية على جميع مجالات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (٣.٤٠-٣.٦٢)، أي درجة متوسطة على جميع المجالات، فقد جاء مجال القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٢) متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التفويض بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبدرجة متوسطة، ثم مجال الاتصال بالمرتبة الثالثة وبمتوسط

حسابي (٣.٥٢) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال التمكين بمتوسط حسابي (٣.٥١) وبدرجة متوسطة، ثم مجال تقدير الآخرين بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وبدرجة متوسطة بالمرتبة الخامسة، ثم مجال تنمية الأفراد بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وبدرجة متوسطة بالمرتبة السادسة، أما على مستوى الأداة ككل فقد جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وبمتوسط (٣.٥٣).

وتشير هذه النتيجة في مجال القيادة بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بجامعة نجران كانت متوسطة (٣.٦٢) وهي قريبة جداً من الدرجة المرتفعة حسب مقياس ليكرت، والتي تشير إلى أن القائد الأكاديمي يمتاز بالتواضع والمعاملة الحسنة، والوضوح والشفافية والالتزان، واحترام رأي عضو هيئة التدريس، واستخدامه أسلوب الاقتناع بدلاً من الإكراه في التأثير على أعضاء هيئة التدريس، وتشير النتائج إلى أن القائد الأكاديمي يمارس دوراً كبيراً في مجال القيادة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لديها التجارب والخبرات الكبيرة في كيفية التأثير وفن التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الخادمة تقوم على أساس التأثير في الآخرين، وتوجه القيادات الأكاديمية في إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاستماع لأرائهم، وحسن التعامل والتواضع معهم، ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران تمتلك رتباً أكاديمية مرتفعة تسهم في فهم وممارسة القيادة الخادمة بالشكل الصحيح.

إما في مجال التفويض، فإن ممارسة القائد الأكاديمي لهذا المجال قد جاء بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة (٣.٦١) وهي قريبة جداً أيضاً من الدرجة المرتفعة حسب مقياس ليكرت وهذا يشير إلى أن القائد الأكاديمي بجامعة نجران يثق بقدرات أعضاء هيئة التدريس، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحرص على الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم السابقة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن جامعة نجران تعد من الجامعات الناشئة، والتي تستقطب أعداداً من أعضاء هيئة التدريس محليين، ومن مختلف دول العالم، الذين تتوفر لديهم الخبرات الواسعة والقدرات الكبيرة والتي تحرص القيادات الأكاديمية على استثمارها في بناء وتطوير الجامعة لتنافس بقية الجامعات المحلية والإقليمية، وتتماشى مع الجامعات المحلية التي لديها خبرة واسعة، ويمكن أن تفسر النتيجة أيضاً بأن هناك عدالة في توزيع المهام والتكاليف والواجبات والمسؤوليات دون تحيز هذا يدل على أن هناك مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين القائد الأكاديمي وعضو هيئة التدريس.

إما في مجال تنمية الأفراد فقد جاء هذا المجال بالمرتبة السادسة والأخيرة (ممارسة متوسطة بمرتبة متدنية) مقارنة مع بقية المجالات، والتي تشير إلى القائد الأكاديمي بجامعة نجران يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير الذات، ويوفر لهم فرص متنوعة لتمتيتهم، ويوفر بيئة جامعية جاذبة تشجعهم على التعلم والعمل، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن جامعة نجران تعد في مرحلة التأسيس والبناء، وقد يكون الاهتمام الكبير في البنى التحتية أولاً، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الغالبية من أعضاء هيئة التدريس يمتلكون المهارات والقدرات والمعارف والخبرات الواسعة، وربما إدراك القادة الأكاديميون بأن غالبية أعضاء هيئة التدريس ليسوا بحاجة إلى تطوير أو تدريب، وأن مسؤولية عضو هيئة التدريس تنمية ذاته.

وبالنسبة للدرجة الكلية للمقياس، تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على جميع المجالات وعلى الأداة الكلية متوسطة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن خبرة غالبية القادة الأكاديميون بالعمل القيادي قليلة، ولا يدركون أهمية ممارسة أسلوب القيادة الخادمة وفوائدها على الجامعة وعلى عضو هيئة التدريس.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة المشاقبة (٢٠١٥)، ودراسة الديرية (٢٠١١)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٣)، غالي (٢٠١٥) في أن درجة الممارسة كانت متوسطة، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من نتائج دراسة عبدالفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، ودراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة علي والقرني (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن درجة الممارسة كانت مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لتأثير المتغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة، والقسم)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات وللأداة ككل حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التمكين	الاتصال	تقدير الآخرين	تنمية الأفراد	القيادة	التفويض	الأداة ككل		
الجنس	ذكر	المتوسط	3.57	3.60	3.58	3.39	3.71	3.66	3.92
	الانحراف	.665	.661	.653	.751	.639	.656	0.57	
الجنس	أنثى	المتوسط	3.46	3.45	3.43	3.40	3.53	3.57	3.74
	الانحراف	.699	.692	.715	.873	.768	.709	0.66	
الخبرة	أقل من ٣ سنوات	المتوسط	3.73	3.40	3.48	3.38	3.95	4.08	3.67
		الانحراف	.842	.888	.904	.774	.836	.872	0.79
	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	المتوسط	3.35	3.47	3.51	3.23	3.62	3.65	3.46
		الانحراف	.352	.491	.438	.636	.631	.393	0.39
	٥ سنوات فأكثر	المتوسط	3.53	3.54	3.51	3.43	3.59	3.59	3.53
		الانحراف	.712	.694	.710	.843	.715	.700	0.63
الرتبة الأكاديمية	محاضر	المتوسط	3.26	3.25	3.18	2.90	3.35	3.37	3.22
		الانحراف	.484	.577	.533	.705	.729	.649	0.49
	أستاذ مساعد	المتوسط	3.60	3.62	3.60	3.56	3.65	3.67	3.62
		الانحراف	.638	.704	.743	.893	.679	.657	0.62
	أستاذ مشارك	المتوسط	3.64	3.62	3.65	3.51	3.86	3.80	3.68
		الانحراف	.828	.705	.644	.531	.686	.746	0.63
أستاذ	المتوسط	3.114	3.250	3.327	3.327	3.364	3.35	3.29	
	الانحراف	0.85	0.22	0.34	0.57	0.73	.491	0.44	
القسم الأكاديمي	انساني	المتوسط	3.49	3.55	3.47	3.41	3.62	3.59	3.52
		الانحراف	.695	.660	.692	.803	.671	.681	0.66
	علمي	المتوسط	3.58	3.43	3.61	3.35	3.61	3.68	3.54
		الانحراف	.650	.733	.671	.850	.830	.694	0.67

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، على مجالات القيادة الخادمة حسب متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، كما في جدول (7).

جدول رقم (٧): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة على مجالات الدراسة تبعا لمتغيراتها

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	التمكين	.000	1	.000	.001	.980
	الاتصال	.182	1	.182	.408	.524
	تقدير الآخرين	.010	1	.010	.023	.880
	تنمية الأفراد	2.202	1	2.202	3.742	.054
	القيادة	.347	1	.347	.737	.392
	التفويض	.010	1	.010	.023	.880
الخبرة	التمكين	2.838	2	1.419	3.250	٥٨.0
	الاتصال	.171	2	.086	.192	.825
	تقدير الآخرين	.577	2	.289	.651	.522
	تنمية الأفراد	2.883	2	1.442	2.451	.089
	القيادة	4.018	2	2.009	4.268	.055
	التفويض	5.661	2	2.830	6.620	.002
الرتبة	التمكين	7.548	3	2.516	5.763	.001
	الاتصال	4.595	3	1.532	3.435	.018
	تقدير الآخرين	7.824	3	2.608	5.884	.001
	تنمية الأفراد	19.527	3	6.509	11.064	.000
	القيادة	7.444	3	2.481	5.272	.002
	التفويض	8.040	3	2.680	6.268	.000
القسم	التمكين	.416	1	.416	.952	.330
	الاتصال	.418	1	.418	.939	.334
	تقدير الآخرين	1.410	1	1.410	3.181	.076
	تنمية الأفراد	.038	1	.038	.065	.799
	القيادة	.001	1	.001	.002	.968
	التفويض	.486	1	.486	1.136	.288
الخطأ	التمكين	95.183	218	.437		
	الاتصال	97.200	218	.446		
	تقدير الآخرين	96.635	218	.443		
	تنمية الأفراد	128.248	218	.588		
	القيادة	102.607	218	.471		
	التفويض	93.209	218	.428		
المجموع	التمكين	2894.625	226			
	الاتصال	2904.535	226			
	تقدير الآخرين	2883.320	226			
	تنمية الأفراد	2756.160	226			
	القيادة	3070.360	226			
	التفويض	3058.520	226			

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران تعزى لمتغيرات: الجنس، والقسم الأكاديمي في جميع مجالات الدراسة، بينما هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متغير الخبرة في مجال التفويض حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002)، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متغير الرتبة في جميع مجالات الدراسة.

ولتحديد اتجاه الفروق حسب متغير الخبرة في مجال التفويض استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت نتائجه على الشكل التالي:

جدول (8): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التفويض

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق	متغير الخبرة	مجال التفويض
0.085	0.222	0.43	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	أقل من ٣ سنوات
0.042	0.195	0.49*	٥ سنوات فأكثر	
0.085	0.222	-0.43	أقل من ٣ سنوات	٣ سنوات إلى ٥ سنوات
1.000	0.127	0.00	٥ سنوات فأكثر	
0.042	0.195	-0.49*	أقل من ٣ سنوات	٥ سنوات فأكثر
1.000	0.127	0.00	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	

*فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا أقل من (0.05)

يتضح من الجدول رقم (٨) من خلال إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية إلى وجود فروق دالة احصائية في متغير الخبرة في مجال التفويض بين أقل من ٣ سنوات و ٥ سنوات فأكثر لصالح الفئة أقل من ٣ سنوات، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة أقل من ٣ سنوات يتعرضون إلى دورات تدريبية مكثفة وبصورة مستمرة مما قد يكسبهم المعرفة والدراية والحكم على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة أكثر من زملائهم من ذوي الخبرة المتوسطة أو الطويلة، وربما تعزى النتيجة إلى أن طبيعة أسلوب تعامل القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم أقل من ٣ سنوات تكون أكثر إيجابية ويسبب حاجتهم إلى الإرشاد والتوجيه أكثر من زملائهم مما يعكس إيجاباً على نظرهم إلى القيادات الأكاديمية في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة المشاقبة (٢٠١٥)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من نتائج دراسة الديرية (٢٠١١)، ودراسة عبدالفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، ودراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨).

ولتحديد اتجاه الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، أستخدم الباحث اختبار شفيه للمقارنات البعدية وكانت نتائجه على الشكل التالي:

جدول (9): نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية على جميع المجالات

المجال	متغير الرتبة الأكاديمية	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
التمكين	أستاذ مساعد	محاضر	.34*	.112
		أستاذ مشارك	-.03	.112
		أستاذ	.49	.208
	أستاذ مشارك	محاضر	.38*	.133
		أستاذ مساعد	.03	.112
		أستاذ	.52	.220
الاتصال	أستاذ مساعد	محاضر	.37*	.114
		أستاذ مشارك	.00	.114
	أستاذ	.37	.211	
تقدير الآخرين	أستاذ مساعد	محاضر	.42*	.113
		أستاذ مشارك	-.05	.113
		أستاذ	.27	.210
	أستاذ مشارك	محاضر	.48*	.135
		أستاذ مساعد	.05	.113
		أستاذ	.33	.222
تنمية الأفراد	أستاذ مساعد	محاضر	.66*	.131
		أستاذ مشارك	.05	.131
		أستاذ	.23	.242
	أستاذ مشارك	محاضر	.61*	.155
		أستاذ مساعد	-.05	.131
القيادة	أستاذ مشارك	محاضر	.51*	.139
		أستاذ مساعد	.21	.117
		أستاذ	.49	.229
	التفويض	أستاذ مشارك	محاضر	.42*
أستاذ مساعد			.13	.111
أستاذ			.45	.218

*فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ألفا أقل من (0.05)

يتضح من الجدول رقم (9) من خلال إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية إلى وجود فروق دالة إحصائيا في متغير الرتبة الأكاديمية على جميع مجالات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بين رتبة أستاذ مساعد ورتبة محاضر، لصالح رتبة أستاذ مساعد،

ووجود فروق دالة احصائياً في بين رتبة أستاذ مشارك ورتبة محاضر لصالح رتبة أستاذ مشارك، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في درجتي أستاذ مساعد وأستاذ مشارك أصبحت لديهم الأمور أكثر وضوحاً واستقراراً في تمييز أسلوب ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الديرية (٢٠١١)، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من نتائج دراسة علي والقرني (٢٠١٧).

كما تم استخدام تحليل التباين الرباعي للفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة على الأداة الكلية تبعا لمتغيرات الدراسة كما في الجدول (١٠).

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل التباين الرباعي للفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة تبعا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.006	1	0.006	0.016	0.900
الخبرة	1.874	2	0.937	2.655	0.073
الرتبة	8.196	3	2.732	7.742	0.000
القسم	0.123	1	0.123	0.349	0.555
الخطأ	76.921	218	0.353		
المجموع	2899.048	226			

يتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة، القسم)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (0.016) و(2.655) و(0.349)، ومستوى دلالتها على التوالي (0.900)؛ و(0.073) و(0.555)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة تعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية. فقد بلغت قيمة ف المحسوبة (7.742)، ومستوى دلالتها (0.000) وهي أقل من مستوى ($\alpha=0.05$)، وتم تحديد اتجاه الفروق مسبقاً.

التوصيات : من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم أبرز التوصيات، وهي:

- تنظيم دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة نجران حول ممارسة القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم القيادية ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وأهمية ممارستها وأثرها الايجابي على الجامعة والعاملين.
- تطبيق دراسة مقارنة مع جامعات أخرى حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة.
- تفعيل دور القيادات الأكاديمية في ممارسة القيادة الخادمة من خلال تفعيل النمط اللامركزي (الديموقراطي).
- ضرورة إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس برتبهم المتنوعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين، والشهومي، سعيد بن راشد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوبModleLaub، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ١.
- إبراهيم، منى عمر. (2013). "درجة ممارسة مديري المدرس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ص ١-١٥٤.
- إبراهيم، يحيى، والطحلاوي، محمد، وحسن، نبيلة. (2004). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، متوفر على شبكة الانترنت <http://www.khayma.com/Imadinalmanage-new:htm>.
- ابن طالب، بدر بن عبدالله. (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٤، العدد ٤، ص ص ٥٠٥-٥٢٩.
- أبو بكر، مصطفى، والبريدي، عبدالله. (2007). الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012م). القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ١٧١_١٧٢.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات-العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد ٣٥، عدد ١، ص ص ١٩٠-٢٠٨.
- التمام، عبدالله بن علي. (2016م). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مصر، المجلد ٢٤، العدد ١، ص ص ٢٥٥_٣٠٩.

التيمة، غفران محمود. (2010م). "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية الإدارية بالجامعات الأردنية لأنماط القيادة الموقفية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مرؤوسيهـم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الجهني، عادل بن عيد. (2018). معوقات برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ١٩، ج١، ص ١٨٧-٢٣٤.

الحراشنة، محمد، ومقابله محمد قاسم. (2016). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مجلد ٢٢، عدد ٢، ص ٤٣٩-٤٨٦.

حماد، هيلانة محمد. (2012). "تقدير الذات والمناخ الجامعي وعلاقتها في ميل طلبة الجامعات الأردنية نحو العنف"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

دهليز، خالد عبد، وغالي، محمد أحمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ٤٦٥-٤٩٤.

الدبرية، لانا فوزي. (2011). "درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن، ص ١-٨٨.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (2014م). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص: ٤٩-٥٠.

السويد، محمد بن ناصر. (2017). تقدير القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية في جامعة شقراء لتحقيق أقسامهم للمسئولية المجتمعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد ٤١، عدد ١، ص ١٥-٧٨.

الشافعي، صبحي السيد. (2003). المدير العربي والتفويض الإداري، مجلة المدير العربي، العدد ١٦١، ص ص ٨٣-٨٥.

الشهري، فوزية بنت ظافر. (2017م). "دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

عالي، محمد أحمد. (2015). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص ١-١٨٢.

عبد الفتاح محمد، وأبو سيف، محمود. (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ص ٢٦٣-٣١٠.

عبدالرحيم، سامح جميل. (2007 م). تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، المؤتمر السنوي الخامس عشر-تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص: ١٣٢-١٤٣.

عجوة، أحمد محمد. (2010). القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٤، العدد ٢، ص ص ١-٤٠.

علي، محمد مسلم، والقرني، عبدالله. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد ٦، العدد ١، ص ص ٤٥-٦٢.

الغامدي، أحمد سيد. (2014). "دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة بلجرشي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

- قدوري، فائق مشعل. (2003م). اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية (رؤية استراتيجية)، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية السورية، ١١-١٣ مارس، ٢٠٠٣، ص ١٠٩.
- قنديل، علاء سعيد. (2010م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للطباعة والنشر.
- المشاقبة، فيحاء محمد. (2015). "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص ١-٨٩.
- المقابل، محمد قاسم. (2012). درجة التمكين الإداري لدى رئيس القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب - جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث في التربية وعلم النفس-كلية التربية - جامعة المنيا، المجلد ٢٥، الجزء الثاني.
- الوقداني، عبدالله بن مسفر. (2018). القيادة والبيروقراطية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبيبة بن بو علي، العدد ٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akram . M, Haq. A. U. & Kiran. S. (2016). Comparing servant leadership and organizational commitment of Higher Secondary school principals in Punjab, **Pakistan, Science International**, 28(2), 1353-1358.
- Alcala, M. (2009). **Secondary Principals Servant Leaders**, Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas. San Antonio, USA.
- Fields, j. w, Thompson. K .c& Hawkins, J. R (2015). Servant leadership: Teaching the Helping professional, **Journal of leadership Education**, 14(14), 92-105.
- Grind. (2010). **Leadership, a very short introduction**, Oxford, Oxford University Press.
- Maria. K. & Harnish. D (2000). Self –Esteem in children, **British Journal of Education Psychology**, (70), 229-242.
- Parris .D, & Peachey. (2013). A systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in organizational contexts, **Journal of Business Ethics**, 113(3), 377-393.