



جامعة المنصورة
كلية التربية



تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة

إعداد

د/ علي بن حسن يعن الله القرني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والأدب / جامعة تبوك
a.alqarni@ut.edu.sa

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١١٥ – يوليو ٢٠٢١

تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة

د/علي بن حسن يعن الله القرني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب / جامعة تبوك

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب من وجهة نظر الموظفين والموظفات، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارستها لها، إلى جانب تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي، كما استخدم الباحث نموذج لوب للقيادة الخادمة كمقياس لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢١٩) كعينة عشوائية بسيطة من الموظفين والموظفات في جامعة تبوك. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مديري الإدارات بجامعة تبوك يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة إجمالاً وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣)، وأن جميع أبعاد القيادة الخادمة (تقدير الآخرين، المشاركة في القيادة، بناء فريق العمل، تنمية الأفراد، إظهار الأصالة، توفير القيادة) تمارس بدرجة متوسطة أيضاً بلغت متوسطاتها الحسابية (٢,٢٤)، (٢,٢٣، ٢,٢١، ٢,٢١، ٢,٢١) على الترتيب. كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تحول دون ممارستها للقيادة الخادمة، من أهمها: عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات الممكنة لهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم، وعدم وجود معايير لاختيار مديري الإدارات مبنية على أسس الكفاءة والجدارة، وتداخل الصلاحيات بين مديري الإدارات والقيادات الأكاديمية المشرفة عليهم، وضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو الإدارات في أساسيات القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة. وأوصت الدراسة بتبني جامعة تبوك ومثيلاتها من الجامعات السعودية للتصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة؛ بما تضمنه من أهداف ومؤشرات وآليات تنفيذية ومتطلبات إدارية ومادية وبشرية تسهم في تطبيقه، وسبل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، مدير الإدارة، نموذج لوب، القيادة الخادمة، جامعة تبوك

Abstract

This study aimed to identify the practice level of the departments' managers at Tabuk University. It mainly focused on the dimensions of servant leadership in the light of the Loeb model according to male and female employees' point of view. It also revealed the obstacles that limit their practice and presenting a proposed conception for developing the leadership performance of the departments' managers at Tabuk University in the light of the Loeb model of

servant leadership. To achieve these goals, the researcher used the descriptive approach with its survey approach. The researcher also used the Loeb model of servant leadership as a measure to collect data from the study sample, which consisted of (219) as a simple random sample of male and female employees. The study reached the most important results, they are as following: the departments' managers are practicing the servant leadership with average overall, (2,23), And that all dimensions of servant leadership (appreciating others, participating in leadership, building a team, developing individuals, demonstrating originality, providing leadership) are also practiced to a moderate degree, with their arithmetic averages (2,24, 2,24, 2,23, 2,21, 2,21, 2,19) respectively. Also, the results revealed that there are obstacles that prevent them from practicing servant leadership, they are as following: the lack of possible authorities granted to the departments' directors to carry out their duties and responsibilities, the lack of criteria for selecting department managers based on the competence and merit foundations, and the power overlapping between the departments' managers and the academic leaders supervising them. Furthermore, the weakness of training programs that departments' managers receive in leadership basics in general and servant leadership in particular. The study recommended that the Tabuk University and similar Saudi universities adopt the proposed conception for developing the leadership performance of department managers in the light of the Loeb model of servant leadership consisting of objectives, indicators, executive mechanisms, administrative, material and human requirements that might contribute to its implementation, and ways to overcome the obstacles might occur.

Key Words: A proposed conception, manager of department, Loeb model, Servant Leadership

المقدمة:

يمر العالم في السنوات الأخيرة بمتغيرات متسارعة وتطورات متتالية على جميع الأصعدة؛ بفعل العولمة والثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، والتي انعكست آثارها على جميع تفاصيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية؛ مما أدى إلى سعي المنظمات العالمية الحكومية والخاصة إلى مواكبة روح العصر الجديد وتلبية متطلباته لكي تضمن البقاء والاستمرار والنجاح. وتعتبر القيادة سر نجاح تلك المنظمات وجوهر العملية الإدارية بها لتحقيق الفعالية العالية والانسجام مع التغيرات المستمرة، لقدرتها على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهدافها المنشودة.

ولقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين؛ فتعددت مداخلها وأنماطها والتي تمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد أفراد منظمته بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين فيها، حيث يعد التزام الموظف في عمله أمراً مهماً لضمان ذلك؛ إذ يبقى المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح

تحققه المنظمة مهما كانت مواردها المادية، فالمحافظة على الموارد البشرية الملتزمة وتطوير قابليتها تحدياً يواجه القيادة بشكل مستمر. (التليدي، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من أن القيادة تُعد من الظواهر القديمة في العلوم الاجتماعية عامة والإدارة خاصة؛ إلا أنها لا زالت مجالاً خصباً لاكتشاف أنماط جديدة للقيادة، ومن هذه الأنماط ذلك النمط الذي يحرص على بناء مناخ تنظيمي متماسك بين المرؤوسين يصنع الألفة والوحدة داخل المنظمات، ويسمى هذا النمط القيادي بالقيادة الخادمة. (المطيري و الرشيدة، ٢٠٢٠) ومن أهم مميزاته أنه يقوم على مبدأ إثارة القائد للأخريين وتفضيلهم وتقديمهم على مصالحه الشخصية، والتخلي عن فكرة السيطرة عليهم بتمكينهم وإظهار المودة والاحترام والتقدير لهم؛ مما يؤدي إلى تنفيذ أوامره ليس خوفاً منه أو من سلطاته وصلاحياته، وإنما تقديراً واحتراماً لما يقدمه من خدمات لهم، وما يبديه من اهتمام بمصالحهم وتوفير احتياجاتهم المهنية والاستجابة لرغباتهم وتطلعاتهم في بيئة العمل (Mutia & Muthamia, 2016). وتعد القيادة الخادمة وفق هذه المبادئ الأسلوب القيادي الذي يشمل أعلى مستويات الأخلاق والعطف البشري (Mayer & Bards & Piccolo, 2008).

وتعود جذور نمط القيادة الخادمة في الفكر الإداري الغربي؛ إلى كتابات روبرت غرينليف Greenleaf في عام ١٩٧٠ حين كتب مقالة بعنوان: الخادم كقائد The Servant as Leader ؛ متأثراً برواية هرماس عام ١٩٥٦ والتي كانت بعنوان "رحلة إلى الشرق" والتي تدور أحداثها حول مجموعة من المسافرين في رحلة رافقهم فيها خادم كان يقوم بأعمال بسيطة للمسافرين، وبشخصيته الجميلة والمرحة؛ أصبح له تأثير غير عادي في المجموعة، وعندما يبتعد عنهم الخادم تتفكك مجموعة المسافرين ولا يستطيعون إكمال الرحلة؛ لأنه حقاً كان قائداً للمجموعة، وخلص غرينليف من تلك القصة مغزى مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً وأخيراً لمجموعته (مخامرة، ٢٠١٩)، كما كتب مقالة بعنوان: المؤسسة كخادم The Institution as Sevral عام ١٩٧٢، والأمناء كخادمين Trustees as Servant، كما ألف كتاباً بعنوان: القيادة الخادمة (رحلة في طبيعة النفوذ الشرعي والعظمة servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness) عام ١٩٧٧، أشار فيه إلى أنها نهج للقيادة يبدأ مع الشعور الطبيعي برغبة الشخص بالخدمة، ليأتي بعد ذلك الطموح في القيادة، وأن تركيز القيادة الخادمة يكون على الآخرين بدلاً من الذات وعلى فهم القائد كخادم (Fields & et.al., 2015) ؛ ابراهيم و الشهومي، ٢٠١٨). وبتلك المقالات أدخل غرينليف Greenleaf مدخلاً جديداً في مجال القيادة يقوم على مبدأ أن القائد هو خادم في المقام الأول كسمة مميزة له (ابراهيم و الشرمان، ٢٠١٩)، ولذلك يعتبر غرينليف

Greenleaf أبو القيادة الخادمة الذي أكد على أنه يجب تقديم خدمة ثم إلحاقها بالكلمات الطيبة لا السيئة (Kantharia,2013,3)، كما يرى أن القيادة الخادمة تختلف عن الأنواع الأخرى من القيادة؛ لأنها تركز على الأمانة الشخصية والعلاقات الاستراتيجية مع المرؤوسين، وتقديم خدمات مجانية لكسب ثقة الأتباع، وأن القيادة بهذا النموذج الجديد سوف تسهم في بناء فريق عمل أفضل وأقوى؛ لأن العاملين سيجدون متعة أكبر في حياتهم ويصبحون أكثر إصراراً على خدمة مؤسساتهم. (Greenleaf, 2015) فالقائد الخادم لا يجعل نفسه في مركزٍ بؤري بين العاملين، فهو يوفر لهم الدعم والموارد دون توقع شكر أو تقدير منهم، ولا شك أن سلوكياته الخدمية تجاه فريق عمله تجعل دوره محورياً وتدفع به نحو مركز القيادة (شراب، ٢٠٢٠).

أما في الفكر الإداري الإسلامي؛ فلا يعتبر مفهوم القيادة الخادمة غريباً أو جديداً على المجتمع الإسلامي؛ فهو يستلهم مبادئه من القيم القيادية الإسلامية منذ انبثق فجر الإسلام الأول؛ فهو أول من تحدث عن القيادة الخادمة، حيث جسّد القول المأثور "سيد القوم خادمهم" هذا المفهوم، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أعظم من جسّد هذا النمط القيادي في علاقته مع أصحابه وأهل بيته؛ إذ عمل على تلبية حاجاتهم وتمكينهم من الوصول إليها. (مصطفى، ٢٠٢٠) ففي حديث الأسود بن يزيد، قال: "سئلت عائشة -رضي الله عنها- ما كان النبي ﷺ يصنع في بيته؟ قالت: كان يكون في مهنة أهله"، يعني: خدمة أهله، "فإذا حضرت الصلاة، خرج إلى الصلاة" أخرجه البخاري في صحيحه (البخاري، ١٤٢٢)، وكان من تواضعه صلى الله عليه وسلم، القيام بخدمة أصحابه، روى مسلم في صحيحه حديث (إن ساقى القوم آخرهم شرباً) من حديث أبي قتادة، وفيه - في قصة نومهم عن صلاة الفجر -: قال ودعا بالمياضة، فجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم يصبُّ وأبو قتادة يسقيهم -أي أصحابه- فلم يعد أن رأى الناس ماءً في المياضة تكأبوا عليها. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أحسنوا المألاً كلُّكم سيروى». قال: ففعلوا. فجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم يصبُّ وأسقيهم حتى ما بقي غيري وغير رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: ثم صبَّ رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال لي: «اشرب». فقلت: لا أشرب حتى تشرب يا رسول الله. قال: «إن ساقى القوم آخرهم شرباً». قال: فشربت، وشرب رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: فأتى الناس الماء جامين رواء. (مسلم، د.ت) ومن هذا المنطلق احتلت القيادة الخادمة الصدارة بين النظريات الأخلاقية، كونها تستند إلى المبادئ السماوية والقيم الروحية (مخامرة، ٢٠١٩)

وللقيادة الخادمة أهمية كبيرة في نجاح المنظمات؛ لتركيزها بالدرجة الأولى على خدمة وتنمية رأس المال البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها، فهي فضلاً عن كونها

تعمل على الاستجابة لاحتياجاتهم الذاتية؛ فهي تعمل على غرس مبدأ التعلم المستمر في العاملين من خلال إشعارهم بالاستقلالية والنمو (مهدي، ٢٠١٩)، كما أنها تحقق نتائج إيجابية للأخريين للسلوكيات التي يبديها القائد من تغليب مصالحهم على مصالحه الشخصية والاهتمام بخدمتهم ومساعدتهم في تحقيق النمو والتطور ومساعدتهم والعمل معهم لبلوغ الأهداف التي يسعون إليها (Jallab, 2011)

ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة لأسلوب القيادة الخادمة؛ سعى الباحثون إلى بناء مقاييس ونماذج مقننة لها تتشكل من أبعاد؛ تم استنباطها من نموذج روبرت جرينليف، حيث أشار إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) ومصطفى (٢٠٢٠) والقرني (٢٠٢٠) إلى مجموعة من النماذج للقيادة الخادمة؛ كان من أهمها نموذج لوب Laub عام ١٩٩٩ والذي تضمن ستة أبعاد رئيسية هي: تقدير الآخرين Values people، تنمية الأفراد Develops people، بناء المجتمع Builds community، إظهار الأصالة Displays authenticity، توفير القيادة Provides leadership، والمشاركة في القيادة Shares leadership. كما طرح بيج وونغ Page & Wong نموذجاً عام ٢٠٠٣؛ تضمن أربعة أبعاد هي: خصائص الشخصية، خصائص موجهة نحو الآخرين، خصائص موجهة نحو المهام، خصائص موجهة نحو العمليات. وفي نفس العام قام باتريسون Patterson بوضع نموذج للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد رئيسية هي: المودة، التعاطف، التواصل، الإيثار، الثقة، التمكين، وتيسير شئون الخدمة. وفي عام ٢٠٠٦ وضع باربوتو وويلر Barbuto & Wheeler نموذجاً تضمن سبعة أبعاد هي: الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، وضع المرؤوسين أولاً، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، المهارات المفاهيمية، الخدمة والعلاقات. وفي عام ٢٠٠٨ طور ليدن ورفاقه Liden and et al. نموذجاً ومقياساً أطلق عليه (SL) The Servant Leadership ويقع هذا النموذج أو المقياس في سبعة أبعاد: المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة الأفراد على التطور والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي. وفي نفس العام قدم ديفي وونغ Davey & Wong نموذجاً من ثمانية أبعاد هي: التركيز على تقديم الخدمة (الخدمة القلب)، تنمية الآخرين، تيسير شؤون الخدمة، مشاركة الآخرين، الإلهام والتأثير على الآخرين، الاستشارة، النزاهة، الأصالة. وفي نفس العام عرض كل من سانديجيا وآخرون Sendjaya and et al. نموذجاً سلوكياً للقيادة الخادمة؛ تكوّن من سبعة أبعاد رئيسية كلها تركز على النواحي السلوكية للقائد في تعامله مع المرؤوسين، هي: التطوع، الاهتمام بالعاملين وتنميتهم، الأصالة، تدعيم العلاقات، الروحانية

المتسامية، والمبادئ الأخلاقية المسؤولة، والتأثير. وفي عام ٢٠١١ قدم Van Dierendonck نموذجاً؛ تشكل من خمسة أبعاد هي: التواضع، الأصالة والاستقامة، الخدمة وتقديم التوجيهات، الاهتمام بالآخرين، التمكين وتنمية الآخرين.

وبالرغم من تعدد نماذج ومقاييس القيادة الخادمة؛ يُلاحظ أنها تتشارك في كثير من الأبعاد؛ كتقدير المرؤوسين وتطويرهم، ووضعهم أولاً، وتمكينهم، وإظهار الأصالة والموثوقية، والسلوك الأخلاقي .

ويعد نموذج لوب Laub للقيادة الخادمة من أميز النماذج لتأطيره الشمولي لأبعاد القيادة الخادمة، والذي كان نتيجة أطروحة دكتوراه استخدمت أسلوب دلفاي في بنائه من خلال عرضه على (٨٤٧) خبيراً في (٤١) مؤسسة تعليمية وإدارية. (Rachmawatia & Lantub, 2014)، (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨).

وحيث أن الدراسة الحالية تتبنى نموذج لوب (Laub,1999) لشمولته وموثوقية بنائه؛ فمن الجدير التعريف بالأبعاد الستة المشار إليها؛ حيث يتمثل بعد "تقدير الآخرين" في إظهار الاحترام والتقدير والمودة والثقة بهم في بيئة العمل، وقبولهم كما هم، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتقديم مصالحهم، والاستماع إليهم باهتمام، والإيمان بإمكاناتهم. في حين يعكس بعد "تنمية الأفراد" توفير فرص واستشارات متنوعة لتنميتهم مهنيًا، وإيجاد بيئة مشجعة وجاذبة للعمل والتعلم، وتمثل القدوة في السلوك والأداء، وتوظيف سلطاته في إفادتهم وخدمتهم. في حين تمثل بعد "بناء المجتمع المدرسي" في تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم والعمل معهم بروح الفريق، ودعم العمل التعاوني، وتحقيق النفع للآخرين ودفع الضرر عنهم، وتقدير تنوعهم والفروقات بينهم. أما بعد إظهار الأصالة فيشير إلى الإنفتاح فكرياً على قضاياهم المرتبطة بالعمل والتعلم منهم، والمرونة في تسوية القضايا، وتقبل نقدهم، والتريث في إصدار الأحكام، وتقليل الرقابة الصارمة مع إظهار مستويات عالية من الأمانة والنزاهة. في حين يتجسد بعد توفير القيادة في إمتلاك رؤية وبصيرة وأهداف واضحة للمستقبل، وتشجيع الآخرين على مواجهة المخاطر وبعث الأمل فيهم، وإظهار الشجاعة في كافة المواقف، وإمتلاك المعارف والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القيام بواجباته الوظيفية، وإمتلاك القدرة على تحويل السلبيات إلى إيجابيات والتهديدات إلى فرص. وأخيراً بعد المشاركة في القيادة الذي يشير إلى تمكين الآخرين، وإقناعهم بدلاً من إجبارهم، والتواضع لهم والاعتماد على الأدلة والرايين في إصدار الأحكام بدلاً من سلطة العمل، والابتعاد عن تحقيق منافع شخصية، والعمل بضمير مهني لا ينتظر تكريم وثناء، والابتعاد عن أسلوب تخويف الآخرين للاستمرار في قيادة العمل. (Laub, 1999)

ويعدّ القادة الإداريون (مديرو الإدارات) في الجامعات من أبرز العناصر المؤثرة في تطوير أنظمتها وأساليبها ومواردها ورفع مستواها وتصنيفها بين الجامعات المحلية والعالمية؛ إذا اكتسبوا المهارات القيادية التي تساعدهم على النجاح وترتقي بأدائهم وأداء الأفراد ومن ثمّ الجامعة. حيث يوجد بجامعة تبوك (٤٨) إدارة يرأس كل إدارة موظف معين على مرتبة إدارية بمسمى وظيفي (مدير إدارة)؛ تتوزع على وكالات الجامعة وكلياتها وعماداتها، حيث يتبع وكالة الجامعة (١٥) إدارة هي: (إدارة الاستثمار وتنمية الموارد، إدارة السلامة والصحة المهنية، الإدارة الطبية، إدارة الخدمات التعليمية، إدارة التشغيل والصيانة، إدارة مراقبة المخزون، إدارة الإسكان، إدارة النقل والحركة، إدارة المشاريع، إدارة الأمن، الإدارة المالية، إدارة التخطيط والميزانية، إدارة العقود والمشتريات، إدارة المستودعات، مركز الاتصالات الإدارية)، ويتبع وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي (٣) إدارات، وهي: (إدارة شؤون المجلس العلمي، إدارة الابتعاث والتدريب، إدارة النشر العلمي)، وإدارة واحدة تتبع وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، وهي: (إدارة البرامج والخطط الدراسية)، وإدارة واحدة تتبع وكالة الجامعة للفروع، وهي: (إدارة العلاقات العامة والإعلام)، وباقي الإدارات وعدده (٢٨) إدارة تتبع الكليات والعمادات المساندة ومعهد اللغة الإنجليزية. (بوابة جامعة الإلكترونية [/https://www.ut.edu.sa](https://www.ut.edu.sa))

وعظماً على ما سبق؛ تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء مدخل القيادة الخادمة ووفق نموذج لوب (Laub Model).

• مشكلة الدراسة:

إن نجاح الجامعات السعودية؛ مرهونٌ بوجود قيادات إدارية تعي حاجات الأفراد وتسعى إلى تلبيةها؛ لكي تكون قادرة على تحسين عملياتها وتحقيق ميزتها التنافسية؛ حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بالقدرة على خدمة عملائها بشكل متميز وتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق احتياجات وتطلعات موظفيها أولاً.

ومن هذا المنطلق؛ تتجلى دور القيادة الخادمة باعتبارها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً للقيام بخدمة الآخرين من عملاء الجامعة، فهم ينظروا لقادتهم على أنهم قدوة لهم، وبهذا يكون وضع المرؤوسين أولاً هو شرط لا غنى عنه في القيادة الخادمة، ويُعد سمة مميزة لها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى. (Northouse, 2015)، (السكر وبن ملحم، ٢٠١٩)

وقد أكدت العديد من الدراسات العلمية على أهمية توظيف القيادة الخادمة لتحسين مستوى الأداء في المنظمات، حيث أشارت دراسة مهدي (٢٠١٩) إلى ضرورة تبني القيادة الخادمة كمنظومة سلوكية من قبل جامعة الكوفة والذي شغل تفكير الباحثين في علوم الإدارة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وإدارة الأخطاء التنظيمية؛ مما يعني أن التغيير الإيجابي الذي يحدث للقيادة الخادمة يحدث تغيير إيجابي في إدارة الأخطاء التنظيمية بها والعكس صحيح. كما بينت نتائج دراسة عبد ربه و الدوري (٢٠٢٠) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$ لأبعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية ببعديها براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف بأمانة عمان الكبرى. كما أظهرت نتائج دراسة السكر وبن ملحم (٢٠١٩) أن القيادة الخادمة ومن خلال بعدي التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح؛ تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي بنسبة ٤٤%، في حين يؤثر بعد التعامل الأخلاقي بشكل سلبي على الأداء الوظيفي. كما بينت نتائج دراسة عبدالله (٢٠١٨) عن وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وتحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية بالعراق، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارات العلمية والقياديين على اتباع أبعاد القيادة الخادمة من أجل تحقيق الاستغراق الوظيفي. كما كشفت نتائج دراسة شلتوت و عوض الله (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية لأبعاد الأمن الوظيفي، وأوصت الدراسة بغرس ثقافة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي بالأندية الرياضية لضمان استمرار قيادات ناجحة متتالية في العمل. كما أشارت

نتائج دراسة محمد (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، وكذلك تأثير معنوي موجب للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، وأوصت الدراسة بتفعيل آلية اختيار القيادات الإدارية بالشكل الذي يجمع بين معياري الكفاءة والأقدمية؛ لضمان توافر مقومات القيادة الخادمة لدى الرؤساء. كما بينت نتائج دراسة الأبيض و السطوحي (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والتتمتع الوظيفي، وأشارت كذلك إلى إمكانية التنبؤ بالتتمتع الوظيفي من خلال بعض أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة من معلمي المدارس الحكومية بمصر، وأوصت بضرورة تدريس مقررات لها علاقة بالقيادة الخادمة في كليات التربية ودمجها في البرنامج التدريبي للمديرين بالمدارس الحكومية. كما كشفت نتائج دراسة حماد و العكر (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الخادمة والتتمتع المستدامة في جامعة الأقصى بقطاع غزة. كما كشفت نتائج دراسة مصطفى (٢٠٢٠) عن وجود تأثير جوهري عكسي دال إحصائياً للقيادة الخادمة على التهمك التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وأوصت الدراسة بتبني مدخل القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل. كما أكدت دراسة أبو نفاع و حوامدة (٢٠١٩) عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. كما بينت نتائج دراسة أبو الغنم و الحمادين (٢٠١٩) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. كما أوضحت نتائج دراسة دهليز و غالي (٢٠١٨) عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين قدرة القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والخاصة بأبعاد القيادة الخادمة. كما كشفت نتائج دراسة مخامرة (٢٠١٩) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. كما أوصت دراسة الجديبي (٢٠٢٠) بضرورة تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للقيادات الأكاديمية على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة، وضرورة المحافظة على منهجية القيادة الخادمة التعاونية والمهتمة بالفريق. كما أظهرت نتائج دراسة سوزا وفان ديرندونك (2017) Sousa & Van Dierendonck أن القادة المتواضعين

أظهروا التأثير الأكبر في تفاعل التابعين واستغراقهم الوظيفي بغض النظر عن مواقعهم الهرمية الوظيفية.

وعلى الرغم من تلك الأهمية البارزة لتطبيق القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي التي كشفت عنها نتائج الدراسات السابقة؛ إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أن ممارستها في الواقع دون المستوى المأمول؛ حيث أشارت دراسة حماد والعكر (٢٠٢٠)، ودراسة دهليز و غالي (٢٠١٨) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة متوسطة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، كما أشارت نتائج دراسة إبراهيم و الشрман (٢٠١٩) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج دراسة المقابلة (٢٠١٩) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بجامعة نجران جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما كشفت دراسة الرويلي والفحيلة (٢٠١٩) أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة.

ونظراً لكون هذه النمط القيادي لم ينل حظاً وافراً من البحث والدراسة في بيئة الإدارات الخدمية غير الأكاديمية بموظفيها الإداريين بالجامعات السعودية بوجه عام وجامعة تبوك بوجه خاص على حد علم الباحث؛ حيث يمثل الموظفون الإداريون موارد بشرية ذات أهمية كبيرة للجامعات؛ باعتبارهم من يتعامل مباشرة مع عملاء الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وأفراد مجتمع، وبالتالي فإن خدمتهم وتحقيق تطلعاتهم من قبل قياداتهم المباشرة (مديرو الإدارات)؛ سينعكس على أدائهم في خدمة المراجعين من عملاء الجامعة.

وعطفاً على ما سبق؛ فقد تحددت مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة مديرو الإدارات لأبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model) من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، ومن ثم تقديم تصوّر مقترح لتطوير أدائهم القيادي في ضوء القيادة الخادمة.

• أسئلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب

(Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة مديرو الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model) من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٢. ما معوقات ممارسة تطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب (Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، المرتبة الوظيفية)؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب (Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة؟

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. الكشف عن واقع ممارسة مديرو الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model) من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٢. تحديد معوقات ممارسة تطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب (Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٣. الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين درجات استجابات أفراد العينة التي تُعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، المرتبة الوظيفية)؟
٤. بناء تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب (Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة؟

• أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فهي تتناول القيادة الخادمة التي أكد الباحثون على أهميتها في تطوير الأداء وتحسينه في المنظمات المختلفة بصفة عامة، وفي الجامعات بصفة خاصة كما تم الإشارة إليه في مقدمة هذه الدراسة ومشكلتها؛ فضلاً عن كونها لم تتل وافر الحظ من البحث والدراسة في أوساط الموظفين الإداريين وقياداتهم الإدارية المباشرة في البيئة الجامعية؛ حيث تم التركيز في الدراسات السابقة على مسح آراء أعضاء هيئة التدريس وقياداتهم الأكاديمية فقط، بينما أغفل الموظفون الإداريون رغم أنهم في خط المواجهة الأول

مع المستفيدين من خدمات الجامعة؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة تشكل إضافة علمية في فهم ودراسة أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية (مديرو الإدارات) كما يراها الموظفون الإداريون، كما أنها قد تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل في إجراء دراسات أخرى تتناول نماذج أخرى للقيادة الخادمة.

أما أهميتها التطبيقية؛ فيؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية (مديري الإدارات) في الجامعة؛ وذلك باتباعهم نمطاً قيادياً أكدت الدراسات على أهميته. كما أنه من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الموظفين الإداريين من خلال تعزيز ثقتهم وولائهم والتزامهم التنظيمي في جامعتهم وأنهم شركاء في تحقيق أهداف الجامعة. وكذلك من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توجيه المسؤولين عن تطوير أداء مديري الإدارات إلى تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم حول القيادة الخادمة وتطبيقاتها في بيئة العمل الجامعية.

• حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على وضع تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة والمتضمن ستة أبعاد وهي: (تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، بناء فريق العمل، إظهار الأصالة، توفير القيادة، المشاركة في القيادة)، كما تطرقت إلى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة.
- **الحد البشري والمكاني:** اقتصرت هذه الدراسة في مجالها البشري على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين في جامعة تبوك.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الصيفي للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ.

• مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات التالية:

١. القيادة الخادمة **Servant Leadership**:

تُعرف القيادة الخادمة اصطلاحاً بأنها: " شعور وإحساس طبيعي بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات للآخرين". (Baldonado,2017,35)

كما تُعرف بأنها: "أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواصل والإيثار والاحترام والتقدير". (Prance et.al., 2020, 12)

والمقصود بالقيادة الخادمة في هذه الدراسة: الأسلوب القيادي الذي يركز على تقدير العاملين واحترامهم وتلبية احتياجاتهم المهنية وتنميتها، وتدعيم العمل التعاوني من خلال بناء وتشكيل فرق العمل ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والانفتاح الفكري على كافة قضاياهم، وإظهار المسؤولية تجاههم، وتشجيعهم على المبادرات ومواجهة المخاطر، وإشراكهم في صناعة القرارات ومنحهم الصلاحيات المناسبة لأداء عملهم.

٢. نموذج لوب (Laub Model) للقيادة الخادمة:

وهو "نموذج للقيادة الخادمة وضعه لوب Laub عام ١٩٩٨م تضمن ستة أبعاد رئيسية هي: تقدير واحترام الآخرين، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع المدرسي، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة". (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨، ١٤٣)

٣. مدير الإدارة:

والمقصود به هذه الدراسة: كل قائد إداري معين على رتبة وظيفية إدارية، ويكون مسؤول مباشرة عن إدارة موظفي الجامعة على المراتب الإدارية أو العقود المؤقتة في جهة محددة، وتوجيههم ومتابعتهم وتقييم أدائهم.

• الدراسات السابقة:

راجع الباحث العديد من الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، ويعرض هنا للدراسات التي أجريت في بيئة الجامعات المحلية والعربية والأجنبية لتشابهها مع بيئة جامعة تبوك التي طبقت فيها الدراسة مع اختلاف العينة المختارة. حيث أجرى الجديبي (٢٠٢٠) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على

متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها: أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة؛ جاء بدرجة عالية، حيث احتل محور التمكين المرتبة الأولى، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الاستبانة ككل والدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (النوع، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية). كما أجرى دهليز و غالي (٢٠١٨) دراسة؛ هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية من العاملين في الجامعات الأربعة، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وأنه يوجد أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. كما أجرى الرويلي والفحيلة (٢٠١٩) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفات الإداريات، وتحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية وفقاً لنموذج دانيال جولمان من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي (الارتباطي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الخادمة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها على النحو التالي: الثقة، التواضع، تمكين الأفراد، الوعي، الخدمة، الرؤية، كما كشفت عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعدي الرؤية والتواضع من أبعاد القيادة الخادمة مع بعض أبعاد الذكاء العاطفي. كما أجرى مصطفى (٢٠٢٠) دراسة؛ هدفت إلى توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، وأن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الدرجة العلمية. كما أجرى حماد و العكر (٢٠٢٠) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملون في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة متوسط ، وأنه يوجد علاقة طردية قوية بين مستوى القيادة الخادمة ومستوى التنمية المستدامة في الجامعة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تُعزى للعمر والمؤهل العلمي. كما أجرى عبد الله (٢٠١٨) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين، التواصل، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، قيام بالخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات. كما أجرى مهدي (٢٠١٩) دراسة؛ هدفت إلى تحديد دور القيادة الخادمة من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من سمات وخصائص في إدارة الأخطاء التنظيمية، من خلال عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أساتذة جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من أبرزها: ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من أغلب أساتذة جامعة الكوفة لما له من تأثير في إدارة الأخطاء التنظيمية. كما أجرى المقابلة (٢٠١٩) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد التالية: (التمكين، الاتصال، تقدير الذات، تنمية الأفراد، القيادة، التفويض)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة، القسم)؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد.

كما أجرى إبراهيم والشرفان (٢٠١٩) دراسة؛ هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة؛ أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارستهم للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الجنس،

الرتبة الأكاديمية، الكلية). كما أجرى الشمري (٢٠١٩) دراسة؛ هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، وكان من أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة (٣,٧٠)؛ وهذا يعني ان أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية، وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي: (المهارات المفاهيمية ثم التمكين ثم الاهتمام بالمرؤوسين)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور؛ بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية. كما أجرى علي و القرني (٢٠١٧) دراسة؛ هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وأسفرت الدراسة عن نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة؛ جاءت بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة الخادمة في متغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير التخصص لصالح تخصص العلوم الإنسانية؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة الخادمة في متغيري الوظيفة و الدرجة العلمية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وأجرى ديوودي Dewoody (2016) دراسة؛ هدفت إلى تقييم تأثير مبادئ القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التابعة لمجلس الكليات المستقلة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، وأظهرت العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. كما أجرى إليوت Elliott (2012) دراسة؛ هدفت إلى استكشاف تطبيق مبادئ القيادة الخادمة في كليات المجتمع في المنطقة الغربية بكارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت منهج دراسة الحالة المرتكزة على المقابلة الشخصية مع ٦ من كبار المسؤولين الأكاديميين، بالإضافة للملاحظات الميدانية وتحليل الوثائق، وكشفت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن المسؤولين يتمتعون بجميع خصائص القائد الخادم، مثل: الاستماع، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والحكمة، والالتزام بتنمية الأشخاص، وبناء المجتمع، كما يتمتع الموظفون العاملون تحت إدارة القادة الخادمين، العاملون بالمناصب الأكاديمية الإدارية؛

بتجارب عمل إيجابية ورضا مرتفع نابعين من أسلوب القيادة. كما أجرى دروري (Drury 2004) دراسة؛ هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات غير التقليدية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت نموذج لوب Laub في قياس ممارسة القيادة الخادمة لدى عينة عشوائية بسيطة من الأكاديميين العاملين في تلك الجامعات، وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين في تلك الجامعات.

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة؛ يُلاحظ أن أغلب الدراسات اتجهت لدراسة واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية فقط ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أو دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ورغم أنها دراسات مبررة ومهمة إلا أنها لا تكفي لتكوين صورة شاملة نحو القيادة الخادمة؛ ولذلك يظهر للباحث أهمية دراسة اتجاهات الموظفين الإداريين نحو ممارسة القيادات الإدارية (مديرو الإدارات) الذين يشرفون عليهم مباشرة؛ باعتبار الموظفين الإداريين هم من يقدم خدمات للمستفيدين من خدمات الجامعات، وبالتالي فممارسة أبعاد القيادة الخادمة معهم يحسن من أدائهم، وقد تطرقت الدراسات السابقة لبعض هذه الجوانب؛ إلا أن الدراسة الحالية تتميز عنها بتقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بالاستفادة من دراسة واقع ممارستهم لها، ومعوقات الممارسة بصورة مثالية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؛ ومن هنا ظهرت هذه الفجوة البحثية التي يمكن تغطيتها في هذه الدراسة من خلال التطرق للنقاط سالفة الذكر.

● الجانب التطبيقي:

■ منهج الدراسة:

يتحدد منهج الدراسة بالمنهج الوصفي (المسحي) وهو " ذلك المنهج الذي يعطي أوصافاً ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً ". (عدس وآخرون ، ٢٠٠٣م : ٢٤٧).

▪ مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والموظفات الإداريات في جامعة تبوك؛ وبلغ عددهم (٨٢٤ موظفاً وموظفة) للعام الجامعي ١٤٤٢ هـ؛ حسب إفادة عمادة الموارد البشرية.

▪ عينة الدراسة:

للحصول على حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة؛ طُبِّقت معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2002)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب (٢٦٣). وقد وُزعت الاستبانة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة الدراسة إلكترونياً، فاستجاب منهم (٢١٩)؛ والجدول رقم (١) التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (١): الأعداد والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
٠	%٥٧,٥	١٢٦	ذكر	النوع
٠	%٤٢,٥	٩٣	أنثى	
٠	%٢٦	٥٧	دون البكالوريوس	المؤهل العلمي
٠	%٥٨,٤	١٢٨	بكالوريوس	
٠	%١٥,٥	٣٤	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
٠	%٥٣,٤	١١٧	علوم طبيعية	التخصص
٠	%٤٦,٦	١٠٢	علوم إنسانية	
٠	%٩,١	٢٠	أقل من الخامسة	المرتبة العلمية
٠	%٥٩,٨	١٣١	من الخامسة إلى التاسعة	
٠	%١٣,٧	٣٠	العاشر فأعلى	
٠	%٦,٤	١٤	على بند التمويل الذاتي	
٠	%١١	٢٤	على ملاك الشركات المشغلة	
٠	%١٠٠	٢١٩	المجموع الكلي	

▪ أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام مقياس لوب Laub لقياس القيادة الخادمة، والذي كان نتيجة أطروحة دكتوراه؛ حيث استخدم أسلوب دلفاي في التوصل إليه من خلال تطبيقه على عدد (٨٤٧) خبيراً في مؤسسة تعليمية وإدارية، ويتكون من (٤٩) عبارة موزعة على ستة أبعاد: تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، بناء المجتمع المدرسي، إظهار الأصالة، توفير القيادة، المشاركة في القيادة. وقد استخدم هذا المقياس لكونه قد استخدم في دراسات عربية أجريت في سياقات تعليمية مثل: دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨)، وقد تم إجراء تعديلات طفيفة على صياغة العبارات والأبعاد لتكييفها مع سياق بيئة الجامعات، وبُنيت عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الثلاثي، حيث يقابل كل عبارة ثلاثة تقديرات (عالية، متوسطة، منخفضة) تمثل وجهات نظر الموظفين الإداريين حول واقع ممارسة مديري الإدارات لأبعاد القيادة الخادمة. كما تم بناء عبارات من قبل الباحث للكشف عن المعوقات التي تحول دون الممارسة المثالية لأبعاد القيادة الخادمة وفق مقياس ليكرت الثلاثي أيضاً (عالية، متوسطة، منخفضة).

■ صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدقها الظاهري؛ قام الباحث بعرض المحور الثاني فقط والخاص بالمعوقات في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في عدد من الجامعات، حيث استجاب الباحث لملاحظات المحكمين بحذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر، أما المحور الأول الخاص بأبعاد القيادة الخادمة فقد ثبت صدق محتواه الظاهري بناءً على الدراسات السابقة. وللتأكد من الصدق الداخلي والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طُبِّقت على عيّنة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، بلغت (٣٠ موظفاً)، ثم تم فحص الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، كما يتضح من الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢):

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس

معلومات	القيادة الخادمة													
	ممارسة القيادة الخادمة		المشاركة في القيادة		توفير القيادة		إظهار الأصالة		بناء فريق العمل		تنمية الأفراد		تقدير الآخرين	
	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
معامل الارتباط	١	**٠,٥٦٠	١	**٠,٨٤٣	١	**٠,٨٧٢	١	**٠,٧٩٢	١	**٠,٨٦٠	١	**٠,٦٥١	١	**٠,٨٢٤
	٢	**٠,٥٧٩	٢	**٠,٨٩٩	٢	**٠,٨٥٢	٢	**٠,٨٢٩	٢	**٠,٧٦٧	٢	**٠,٧٧٧	٢	**٠,٦٩١
	٣	**٠,٦٥٨	٣	**٠,٧٩٢	٣	**٠,٨٦٢	٣	**٠,٨٧٧	٣	**٠,٨٧١	٣	**٠,٣٧٤	٣	**٠,٧٧٠
	٤	**٠,٧٩٩	٤	**٠,٨٢٠	٤	**٠,٨٥٩	٤	**٠,٨٧١	٤	**٠,٨٩٤	٤	**٠,٦١٩	٤	**٠,٦٩٨
	٥	**٠,٦٩٤	٥	**٠,٨٤٩	٥	**٠,٨٨٨	٥	**٠,٨٨٨	٥	**٠,٨٧٧	٥	**٠,٨٤١	٥	**٠,٧٣١
	٦	**٠,٧٥٥	٦	**٠,٥٧٨	٦	**٠,٨٠٤	٦	**٠,٧٩٨	٦	**٠,٨٢٣	٦	**٠,٨٩٦	٦	**٠,٧٩٩
	٧	**٠,٧٢٥	٧	**٠,٨١٤	٧	**٠,٨٩٨	٧	**٠,٥٥٥	٧	**٠,٨٧٢	٧	**٠,٨٠٠	٧	**٠,٧٩٦
	٨	**٠,٨٥٠	٨	**٠,٨٠٠	٨	**٠,٨٤٦	٨	**٠,٧٧٨	٨					**٠,٧٢٤
	٩	**٠,٤٩٧				**٠,٨٩٥	٩							**٠,٨٠١
	١٠	**٠,٧٥٦				**٠,٩٠٦	١٠							
معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة مع الدرجة الكلية للمقياس														
		**٠,٩٥٢		**٠,٩٥٨		**٠,٩٥٦		**٠,٩٥٤		**٠,٨٦٩		**٠,٩٢٤		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$).

يتبين من الجدول رقم (٢)؛ أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات بعد تقدير الآخرين تراوحت بين (٠,٦٩١ - ٠,٨٢٤)، ول فقرات بعد تنمية الأفراد بين (٠,٣٧٤ - ٠,٨٩٦)، ول فقرات بعد بناء فريق العمل بين (٠,٧٦٧ - ٠,٨٩٤)، ول فقرات بعد إظهار الأصالة بين (٠,٥٥٥ - ٠,٨٨٨)، ول فقرات بعد توفير القيادة بين (٠,٨٠٤ - ٠,٩٠٦)، ول فقرات بعد المشاركة في القيادة بين (٠,٥٧٨ - ٠,٨٩٩). وكانت جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$). كما يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للمقياس؛ تراوحت بين (٠,٨٦٩ - ٠,٩٥٨)، وجميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$). كما يتبين أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات محور معوقات ممارسة القيادة

الخدمة؛ تراوحت بين (٠,٤٩٧-٠,٨٥٠)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) $\alpha \leq$. مما يدل على تماسك واتساق عبارات مقياس القيادة الخدمة وكذلك معوقاتها.

■ ثبات أداة الدراسة:

تُعد طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ؛ أكثر الطرق استخداماً للتحقق من ثبات المقاييس رغم وجود أكثر من طريقة (De Vellis, 2003) ؛ ولذلك استخدمت الدراسة الحالية تلك الطريقة للتحقق من ثبات مقياس القيادة الخدمة وكذلك محور المعوقات، كما يتضح من الجدول رقم (٣) التالي:

الجدول رقم (٣) : معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمقياس القيادة الخدمة وأبعاده ومعوقاته

معوقات	القيادة الخدمة					
	المشاركة في القيادة	توفير القيادة	إظهار الأصالة	بناء فريق العمل	تنمية الأفراد	تقدير الآخرين
ممارسة القيادة الخدمة	قيمة الثبات	قيمة الثبات	قيمة الثبات	قيمة الثبات	قيمة الثبات	قيمة الثبات
	٠,٩٥٤	٠,٩٨٠	٠,٩٥٣	٠,٩٦٧	٠,٩٣٨	٠,٩٥١
	معامل الثبات الكلي لمقياس القيادة الخدمة					
	٠,٩٨٩					

يتبين من الجدول (٣) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس القيادة الخدمة تراوحت بين (٠,٩٣٨ - ٠,٩٨٠)، فيما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الخدمة ككل (٠,٩٨٩)، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور المعوقات (٠,٨٩٨)، وجميعها قيم ثبات مرتفعة وأعلى من الدرجة القاطعة التي أوصت بها الدراسات العلمية وهي (٠,٧٠ Nunnally, 1978)؛ مما يشير إلى أنها تحقق للأداة صفة الثبات وصلاحيته للتطبيق.

■ اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة:

تم التأكد من اعتدالية التوزيع لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (٤) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار Kolmogorov – Smirnov ومعامل الالتواء Skewness

لفحص اعتدالية التوزيع لمقياس القيادة الخادمة، تبعاً لمتغيرات الدراسة

الاختبار المناسب لفحص دلالة الفروق	نتيجة اعتدالية التوزيع	معامل الالتواء Skewness	Sig. مستوى الدلالة	Df درجات الحرية	المتغيرات
اختبار مان وتي Mann – Whitney	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٦١-	٠,٠٠٠	١٢٦	ذكر
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٣٧-	٠,٠٠٠	٩٣	أنثى
اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٦٣-	٠,٠٠٢	٥٧	نون البكالوريوس
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١١٠-	٠,٠٠٠	١٢٨	بكالوريوس
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٨٨٢-	٠,٠٠٠	٣٤	دراسات عليا
اختبار مان وتي	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣٢٥-	٠,٠٠٠	١١٧	علوم طبيعية
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٥٧-	٠,٠٠٠	١٠٢	علوم إنسانية
اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٩١-	٠,٠٣٨	٢٠	أقل من الخامسة
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٤٨-	٠,٠٠٠	١٣١	من الخامسة إلى التاسعة
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣٨٩-	٠,٠٠١	٣٠	العاشرة فأعلى
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٨١٠-	٠,٠٠٣	١٤	على بند التمويل الذاتي
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	١,٠٧٠-	٠,٠٠٠	٢٤	على ملاك الشركات المشغلة

جدول رقم (٥) نتائج اختبار Kolmogorov – Smirnov ومعامل الالتواء Skewness لفحص

اعتدالية التوزيع لمحور معوقات ممارسة القيادة الخادمة، تبعاً لمتغيرات الدراسة

الاختبار المناسب لفحص دلالة الفروق	نتيجة اعتدالية التوزيع	معامل الالتواء Skewness	Sig. مستوى الدلالة	Df درجات الحرية	المتغيرات
اختبار مان وتي Mann – Whitney	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣٥٢-	٠,٠٠٠	١٢٦	ذكر
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣٨٠-	٠,٠٠٠	٩٣	أنثى
اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣٤٢-	٠,٠٣٠	٥٧	نون البكالوريوس
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠١٠	٠,٠٠٠	١٢٨	بكالوريوس
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٤٤٠-	٠,٠٠٤	٣٤	دراسات عليا
اختبار مان وتي	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٩٣-	٠,٠٠٠	١١٧	علوم طبيعية
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٥٣٨-	٠,٠٠٠	١٠٢	علوم إنسانية
اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٩٣-	*٠,٢٠٠	٢٠	أقل من الخامسة
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٥٣٨-	٠,٠٠٠	١٣١	من الخامسة إلى التاسعة
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٧٧٠-	٠,٠١٣	٣٠	العاشرة فأعلى
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٥٢٠-	*٠,٢٠٠	١٤	على بند التمويل الذاتي
	لا يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٥٨٩	٠,٠٣٤	٢٤	على ملاك الشركات المشغلة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

تشير نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ومعامل الالتواء لمقياس القيادة الخادمة ومعوقات ممارستها بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة كما يتضح من الجدولين (٤) و (٥) ؛ إلى أنّ توزيع درجات أفراد العيّنة لا يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث أن مستوى الدلالة Sig. في جميع المتغيرات أقل من ٠,٠٥ ماعدا فئتين في متغير المرتبة العلمية لمحور المعوقات؛ إلا أن أغلب الفئات كانت أقل من ٠,٠٥، كما يؤكد ذلك أيضاً قيم معامل الالتواء Skewness حيث كانت أغلب القيم في كل متغير سالبة وهو ما يعني أن الالتواء سالب والتوزيع غير متماثل؛ وهو الأمر الذي لا يجيز استخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية)، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لاختبار "ت" (T-test) لعينتين مستقلتين، وهو اختبار مان وتني (Mann – Whitney)، وكذلك اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis المكافئ لاختبار تحليل التباين ANOVA .

▪ تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة:

إن عملية تحديد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة؛ من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، ولتحديد معيار الحكم تم استخدام القانون التالي: طول الفئة = المدى/عدد الفئات، حيث تم حساب المدى بأخذ أقل درجة في المقياس وطرحها من أعلى درجة (٣-١=٢)، وحيث أن عدد الفئات=٣ فإن طول الفئة = (٣/٢ = ١,٦٦)، والجدول رقم (٦) التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

فئات الاستجابة	منخفضة	متوسطة	عالية
المقياس	١- أقل من ١,٦٦	١,٦٦ - أقل من ٢,٣٣	٢,٣٣ - ٣

• النتائج والمناقشات:

وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

▪ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو:

ما واقع ممارسة مديرو الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model) من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل لكل بعد من

أبعاد القيادة الخادمة، كما يتضح من الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديرو الإدارات لأبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب؛ مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البعد في الاستبانة	أبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
١	تقدير الآخرين	٢,٢٤	٠,٦٠	متوسطة	١
٦	المشاركة في القيادة	٢,٢٤	٠,٦٣	متوسطة	٢
٣	بناء فريق العمل	٢,٢٣	٠,٦٨	متوسطة	٣
٢	تنمية الأفراد	٢,٢١	٠,٦١	متوسطة	٤
٤	إظهار الأصالة	٢,٢١	٠,٦٣	متوسطة	٥
٥	توفير القيادة	٢,١٩	٠,٧٣	متوسطة	٦
	المتوسط الكلي لأبعاد القيادة الخادمة	٢,٢٣	٠,٥٠	متوسطة	

ويتبين من الجدول رقم (٧)؛ أن مديري الإدارات بجامعة تبوك يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة إجمالاً من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٥٠)، كما يظهر كذلك أنهم يمارسون أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة كذلك وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢,٢٤-٢,١٩) وانحراف معياري تراوح بين (٠,٦٠-٠,٧٣)؛ مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة وعدم وجود آراء متطرفة. وربما تعود الممارسة المتوسطة للقيادة الخادمة وأبعادها إلى تركيز مديري الإدارات على الأداء التنفيذي للمهام المطلوبة منهم على حساب تنمية الأفراد من الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية والاعتماد في ذلك على القيادات الأكاديمية المشرفة عليهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتسق مع نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في بيئة الجامعات المحلية والعربية (المقابلة، ٢٠١٩؛ الرويلي و الفحيلة، ٢٠١٩؛ إبراهيم والشومان، ٢٠١٩؛ دهليز و غالي، ٢٠١٨؛ حماد والعكر، ٢٠٢٠)، والتي كشفت جميعها عن درجات ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة في الجامعات من قبل القيادات الأكاديمية. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتائج دراسة (الشمري، ٢٠١٩؛ علي والقرني، ٢٠١٧) التي أظهرت درجات ممارسة مرتفعة للقيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حفر الباطن وتبوك على الترتيب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما يتضح من الجدول رقم (٦)؛ أن بعد "تقدير الآخرين" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٦٠)،

وحل بعد "المشاركة في القيادة" في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (٢,٢٤) ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً (٠,٦٣) ولذلك حل ثانياً، كما جاء بعد "بناء فريق العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، في حين حل بعد "تنمية الأفراد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٦١)، بينما جاء بعد "إظهار الأصالة" في المرتبة الخامسة بنفس المتوسط الحسابي (٢,٢١) ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً (٠,٦٣) ولذلك حل بعده، أما بعد "توفير القيادة" فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٩) وبانحراف معياري (٠,٧٣). ويعزو الباحث وجود بعد "تقدير الآخرين" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب؛ إلى أنه يستند إلى قيم أخلاقية ومبادئ أصيلة في الفكر الإداري الإسلامي؛ يميل إليها مديرو الإدارات بفطرتهم من جهة، وتعزز من قبولهم عند الموظفين الذين يشرفون عليهم مباشرة من جهة أخرى. كما يعزو وجود بعد "توفير القيادة" في المرتبة الأخيرة إلى تداخل الصلاحيات بين مديري الإدارات والقيادات الأكاديمية المشرفة عليهم من جانب، وعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لهم الممكنة لهم من ممارسة مبادئ القيادة من جانب، وضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو الإدارات في أساسيات القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة من جانب آخر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مقابلة (٢٠١٩) التي كشفت عن درجة ممارسة متوسطة لجميع أبعاد القيادة الخادمة؛ إلا أنها تختلف عنها في الترتيب حيث حل بعد "القيادة" أولاً وحل بعد "تقدير الآخرين" خامساً.

▪ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو:

ما معوقات ممارسة مديرو الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج

لوب (Laub Model) من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا

المحور، كما يتضح من الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات ممارسة مديرو الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب؛ مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
٢	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات الممكنة لهم للقيام بمهامهم ومسئولياتهم.	٢,٤٢	٠,٦٧	عالية	١
٤	عدم وجود معايير لاختيار مديري الإدارات مبنية على أسس الكفاءة والجدارة.	٢,٣٨	٠,٦٩	عالية	٢
١	تداخل الصلاحيات بين مديري الإدارات والقيادات الأكاديمية المشرفة عليهم.	٢,٣٧	٠,٦٩	عالية	٣
٦	ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو الإدارات في أساسيات القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة.	٢,٣٥	٠,٦٨	عالية	٤
٣	ضعف التأهيل العلمي لمديري الإدارات .	٢,٢٥	٠,٦٩	متوسطة	٥
٨	عدم وجود بيئة تنظيمية إيجابية تشجعهم على أن يكونوا أكثر فاعلية.	٢,٢٣	٠,٧٧	متوسطة	٦
٥	طغيان المحسوبيات والعلاقات الشخصية في تكليف مديري الإدارات.	٢,١٥	٠,٧٣	متوسطة	٧
١٠	ضعف الثقة التنظيمية لدى مديري الإدارات برؤسائهم المباشرين من القيادات الأكاديمية.	٢,١٤	٠,٧٤	متوسطة	٨
٧	تخطي الموظفين للرئيس المباشر (مدير الإدارة) إلى المسؤول الأعلى منه.	٢,١٢	٠,٧٥	متوسطة	٩
٩	عدم وجود أمن وظيفي في ظل التغييرات الإدارية المستمرة.	١,٩٨	٠,٨٢	متوسطة	١٠
	المتوسط العام	٢,٢٣	٠,٥٠	متوسطة	

ويتضح من الجدول رقم (٧)؛ أن أعلى المتوسطات الحسابية لمعوقات ممارسة أبعاد القيادة الخادمة من قبل مديري الإدارات بجامعة تبوك من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو (٢,٤٢) وحصلت عليه العبارة رقم (٢) التي تنص على "عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات الممكنة لهم للقيام بمهامهم ومسئولياتهم"، وبانحراف معياري (٠,٦٧)؛ ويعني ذلك حصولها

على الرتبة الأولى وبدرجة توافر عالية مع تقارب وجهات نظر أفراد العينة حيالها دون وجود وجهات نظر متطرفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الخادمة تحتاج إلى صلاحيات وسلطات تتناسب مع تلك المهام والمسؤوليات التي يحتاجها مدير الإدارة في تنمية الموظفين مهنيًا وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم ومعالجة قضاياهم بشجاعة ومرونة، كما يمكن أن يكون مرد ذلك إلى هيمنة بعض القيادات الأكاديمية المشرفة على مديري الإدارات على الصلاحيات والمهام القيادية، ومنح مديري الإدارات المهام التنفيذية فقط؛ مما يجعلهم يجمعون عن ممارسة أدوارهم القيادية مع الموظفين. كما يتبين أن أقل المتوسطات الحسابية هو (١,٩٨) وحصلت عليه العبارة رقم (٩) التي تنص على "عدم وجود أمن وظيفي في ظل التغييرات الإدارية المستمرة" وبانحراف معياري (٠,٨٢)؛ ويعني ذلك حصولها على الرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة مع وجود اتساق بين وجهات نظر أفراد العينة دون وجود وجهت نظر متطرفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن محدودية التدوير الوظيفي لمديري الإدارات، أو قلة الكفاءات الإدارية المنافسة على منصب مدير الإدارة؛ مما يجعل المحافظة على المنصب لا يمثل هاجساً لهم ولا يمثل معوقاً هاماً لممارسة القيادة الخادمة.

▪ **عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المرتبة الوظيفية)؟

أولاً : بالنسبة لمتغير النوع:

للتعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة حسب متغير النوع؛ تم استخدام اختبار مان وتني Mann – Whitney U Test لمجموعتين مستقلتين، كما يتضح في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

قيمة "Z" لدلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع باستخدام اختبار مان وتني Mann – Whitney U Test

الأبعاد والمحاور	المجموعة	العدد	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة الإحصائية .Sig
البعد الأول تقدير الآخرين	ذكر	١٢٦	١٠٩,٩٠	١٣٨٤٧,٠٠	٥٨٤٦	-٠,٢٨	٠,٩٧٨
	انثى	٩٣	١١٠,١٤	١٠٢٤٣,٠٠			
البعد الثاني تتمية الأفراد	ذكر	١٢٦	١١٢,٧٩	١٤٢١١,٠٠	٥٥٠٨	-٠,٧٦٥	٠,٤٤٤
	انثى	٩٣	١٠٦,٢٣	٩٨٧٩,٠٠			
البعد الثالث بناء فريق العمل	ذكر	١٢٦	١١١,٠٥	١٣٩٩٢,٠٠	٥٧٢٧	-٠,٢٨٩	٠,٧٧٣
	انثى	٩٣	١٠٨,٥٨	١٠٠٩٨,٠٠			
البعد الرابع إظهار الأصالة	ذكر	١٢٦	١٠٩,١٨	١٣٧٥٧,٠٠	٥٧٥٦	-٠,٢٢٤	٠,٨٢٣
	انثى	٩٣	١١١,١١	١٠٣٣٣,٠٠			
البعد الخامس توفير القيادة	ذكر	١٢٦	١١٠,٤٣	١٣٩١٤,٠٠	٥٨٠٥	-٠,١١٨	٠,٩٠٦
	انثى	٩٣	١٠٩,٤٢	١٠١٧٦,٠٠			
البعد السادس المشاركة في القيادة	ذكر	١٢٦	١١٣,٥٠	١٤٣٠١,٠٠	٥٤١٨	-٠,٩٥٨	٠,٣٣٨
	انثى	٩٣	١٠٥,٢٦	٩٧٨٩,٠٠			
محور القيادة الخادمة ككل	ذكر	١٢٦	١١٢,٢٩	١٤١٤٨,٠٠	٥٥٧١	-٠,٦٢٢	٠,٥٣٤
	انثى	٩٣	١٠٦,٩٠	٩٩٤٢,٠٠			
محور معوقات ممارسة القيادة الخادمة	ذكر	١٢٦	١١٥,٩٤	١٤٦٠٨,٠٠	٥١١١	-١,٦٢	٠,١٠٥
	انثى	٩٣	١٠١,٩٦	٩٤٨٢,٠٠			

يتضح من الجدول رقم (٨)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ($0.05 \leq$ كمين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة؛ تعزى لمتغير النوع في محوري الدراسة وجميع أبعادها، حيث كانت قيم (U) و (Z) المحسوبة للفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة ذكوراً وإناً حول مستوى ممارسة مديري الإدارات لأبعاد القيادة الخادمة، وحول المعوقات التي تحد ممن ممارستها لها. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري الإدارات يقدمون الخدمات للموظفين والموظفات حسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم على حد سواء دون تفضيل لجنس معين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إبراهيم و الشрман، ٢٠١٩؛ المقابلة، ٢٠١٩؛ مصطفى، ٢٠٢٠؛ الجديبي، ٢٠٢٠) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، في حين تختلف عن دراسة (الشمري، ٢٠١٩؛ علي والقرني، ٢٠١٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ثانياً : بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للتعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ أُجري اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، كما يتضح من الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد والمحاوير	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية df	قيمة Chi ²	الدلالة الإحصائية Sig.
البعد الأول تقدير الآخرين	دون البكالوريوس	٥٧	١١٠,٣٢	٢	٢,٨٣	٠,٢٤٣
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٥,٥٩			
	دراسات عليا	٣٤	١٢٦,٠٧			
البعد الثاني تنمية الأفراد	دون البكالوريوس	٥٧	١١٤,٠٧	٢	٨,١٧	*٠,٠١٧
	البكالوريوس	١٢٨	١٠١,٤٨			
	دراسات عليا	٣٤	١٣٥,٢٦			
البعد الثالث بناء فريق العمل	دون البكالوريوس	٥٧	١٠٩,٤٣	٢	١,٧٦	٠,٤١٥
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٦,٨٥			
	دراسات عليا	٣٤	١٢٢,٨١			
البعد الرابع إظهار الأصالة	دون البكالوريوس	٥٧	١٠٩,٩٠	٢	٥,٤٦	٠,٠٦٥
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٤,٠٨			
	دراسات عليا	٣٤	١٣٢,٤٦			
البعد الخامس توفير القيادة	دون البكالوريوس	٥٧	١٠٣,٨٥	٢	٤,٢٠	٠,١٢٢
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٧,٤٣			
	دراسات عليا	٣٤	١٢٩,٩٩			
البعد السادس المشاركة في القيادة	دون البكالوريوس	٥٧	١٠٧,٢٠	٢	٥,١٤	٠,٠٧٧
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٥,٣٠			
	دراسات عليا	٣٤	١٣٢,٤٠			
محور القيادة الخادمة ككل	دون البكالوريوس	٥٧	١٠٨,٦٨	٢	٤,٥٤	٠,١٠٣
	البكالوريوس	١٢٨	١٠٥,٠٢			
	دراسات عليا	٣٤	١٣٠,٩٦			
محور معوقات ممارسة القيادة الخادمة	دون البكالوريوس	٥٧	١١٢,٠٤	٢	٠,٢٣	٠,٨٩٤
	البكالوريوس	١٢٨	١١٠,٢٥			
	دراسات عليا	٣٤	١٠٥,٦٣			

يتبين من الجدول رقم (٩)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ≤ α بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (تقدير

الأخريين، بناء فريق العمل، إظهار الأصالة، توفير القيادة، المشاركة في القيادة)، ومحور القيادة الخادمة ككل، ومعوقات القيادة الخادمة؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة كا ٢ على التوالي (٢,٨٣، ١,٧٦، ٥,٤٦، ٤,٢٠، ٥,١٤، ٤,٥٤، ٠,٢٣) وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة من الموظفين والموظفات حول ممارسة مديري الإدارات للقيادة الخادمة ومعوقاتها على اختلاف درجاتهم العلمية. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة حماد والعر (٢٠٢٠) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين والموظفات حول بعد (تنمية الأفراد) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة كا (٨,١٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وللكشف عن اتجاه الفروق أُستخدِم اختبار مان وتني (Mann-Whitney) كما يتضح من الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد (تنمية الأفراد)؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة (Z)	قيمة (U)	Sum of Ranks مجموع الرتب	Mean Rank متوسط الرتب	الع دد	المجموعة	المجال
٠,١٧٢	١,٣٦-	٣١٩٣	٥٧٥٦,٠٠	١٠٠,٩٨	٥٧	دون البكالوريوس	البيد الثاني تنمية الأفراد
			١١٤٤٩,٠٠	٨٩,٤٥	١٢٨	البكالوريوس	
٠,٠٦٥	١,٨٤-	٧٤٦	٢٣٩٩,٠٠	٤٢,٠٩	٥٧	دون البكالوريوس	
			١٧٨٧,٠٠	٥٢,٥٦	٣٤	دراسات عليا	
*,٠٠٨	٢,٦٥-	١٥٤٠	٩٧٩٦,٠٠	٧٦,٥٣	١٢٨	البكالوريوس	
			٣٤٠٧,٠٠	١٠٠,٢١	٣٤	دراسات عليا	

يتبين من الجدول رقم (١٠)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد (تنمية الأفراد)؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين مجموعة من مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومجموعة من مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)، حيث بلغت قيمة (U و Z) المحسوبة (١٥٤٠ و -٢,٦٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي دراسات عليا كونهم الأعلى في متوسط الرتب، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) أقل حاجة للتدريب وتنمية المهارات مقارنة بنظرائهم من الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس أو دون البكالوريوس؛ مما أثر في رؤيتهم لممارسة مديري الإدارات لبعث تنمية الأفراد.

ثالثاً : بالنسبة لمتغير التخصص:

للتعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة حسب متغير التخصص؛ تم استخدام اختبار مان وتني Mann – Whitney U Test لمجموعتين مستقلتين، كما يتضح في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١) قيمة "Z" لدلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص باستخدام اختبار مان وتني Mann – Whitney U Test

الأبعاد والمحاور	المجموعة	العدد	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة الإحصائية .Sig
البعد الأول تقدير الآخرين	علوم طبيعية	١١٧	١١٤,٦٢	١٣٤١٠,٥٠	٥٤٢٦,٥٠	١,١٦-	٠,٢٤٦
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٤,٧٢	١٠٦٧٩,٥٠			
البعد الثاني تنمية الأفراد	علوم طبيعية	١١٧	١١٢,٠٩	١٣١١٤,٠٠	٥٧٢٣,٠٠	٠,٥٣ -	٠,٥٩٨
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٧,٦١	٩٨٧٩,٠٠			
البعد الثالث بناء فريق العمل	علوم طبيعية	١١٧	١١١,٧٦	١٣٠٧٦,٥٠	٥٧٦٠,٥٠	٠,٤٥ -	٠,٦٥٤
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٧,٩٨	١١٠١٣,٥٠			
البعد الرابع إظهار الأصالة	علوم طبيعية	١١٧	١١٠,٤٧	١٢٩٢٥,٥٠	٥٩١١,٥٠	٠,١٢ -	٠,٩٠٥
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٩,٤٦	١١١٦٤,٥٠			
البعد الخامس توفير القيادة	علوم طبيعية	١١٧	١١٠,٣٧	١٢٩١٣,٥٠	٥٩٢٣,٥٠	٠,٠٩ -	٠,٩٢٥
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٩,٥٧	١١١٧٦,٥٠			
البعد السادس المشاركة في القيادة	علوم طبيعية	١١٧	١١٠,٩١	١٢٩٧٦,٥٠	٥٨٦٠,٥٠	٠,٢٣ -	٠,٨١٩
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٨,٩٦	١١١١٣,٥٠			
محور القيادة الخدمة ككل	علوم طبيعية	١١٧	١١٢,٣٣	١٣١٤٢,٥٠	٥٦٩٤,٥٠	٠,٥٨ -	٠,٥٦٠
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٧,٣٣	١٠٩٤٧,٥٠			
محور معوقات ممارسة القيادة الخادمة	علوم طبيعية	١١٧	١١١,١٢	١٣٠٠١,٥٠	٥٨٣٥,٥٠	٠,٢٨-	٠,٧٧٨
	علوم إنسانية	١٠٢	١٠٨,٧١	١١٠٨٨,٥٠			

يتضح من الجدول رقم (١١)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) ($0.05 \leq$ بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة؛ تعزى لمتغير التخصص في محوري الدراسة وجميع أبعادها، حيث كانت قيم (U) و (Z) المحسوبة للفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha) (\alpha \geq 0,05)$ ؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة باختلاف تخصصاتهم حول مستوى ممارسة مديري الإدارات لأبعاد القيادة الخادمة، وحول المعوقات التي تحد ممن ممارستها لها. وقد يُعزى ذلك إلى أن الموظفين والموظفات يمارسون أعمالاً إدارية بحتة لا علاقة لها بتخصصاتهم، وبالتالي فإن تخصصاتهم لا تؤثر على وجهات نظرهم. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي

(مصطفى، ٢٠٢٠؛ علي والقرني، ٢٠١٧) والتي كشفت عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٥% فيما يتعلق بالمتوسط العام للقيادة الخادمة تبعاً لطبيعة التخصص لصالح التخصصات الإنسانية.

رابعاً : بالنسبة لمتغير المرتبة الوظيفية:

للتعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية؛ أُجري اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، كما يتضح من الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة؛ تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية

الأبعاد والمحاور	المجموعات للمرتبة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية df	قيمة Chi ²	الدلالة الإحصائية Sig.
البعد الأول تقدير الأخرين	أقل من الخامسة	٢٠	١٢٤,٦٥	٤	٥,١٧٩	٠,٢٦٩
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٣,٣٧			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١١٦,٦٠			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١٠٤,١٨			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٢٩,١٥			
البعد الثاني تنمية الأفراد	أقل من الخامسة	٢٠	١٣٤,٣٥	٤	٧,٣٥٢	٠,١١٨
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠١,٢١			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١٢٠,٨٧			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١٤,٧٩			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٢١,٣٣			
البعد الثالث بناء فريق العمل	أقل من الخامسة	٢٠	١٢١,٦٠	٤	٤,٥٠٩	٠,٣٤١
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٣,٩٤			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١١٢,٢٠			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١٠,٥٤			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٣٠,٣٥			
البعد الرابع إظهار الأصالة	أقل من الخامسة	٢٠	١١٣,٦٥	٤	٣,٦٨٦	٠,٤٥٠
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٤,٠٨			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١٢١,٣٣			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١٠٩,٠٤			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٢٥,٦٥			
البعد الخامس توفير القيادة	أقل من الخامسة	٢٠	١٠٦,٧٥	٤	٧,٤٠٩	٠,١١٦
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٣,٤٧			

الأبعاد والمحاور	المجموعات للمرتبة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية df	قيمة Chi ²	الدلالة الإحصائية Sig.
	العاشرة فأعلى	٣٠	١١٢,٢٠			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١٨,٨٩			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٤٠,٤٠			
البعد السادس المشاركة في القيادة	أقل من الخامسة	٢٠	١٠٩,٩٥	٤	٣,٤٢٥	٠,٤٨٩
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٤,٥٤			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١١٩,٤٧			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١١,٧٥			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٢٦,٩٨			
محور القيادة الخادمة ككل	أقل من الخامسة	٢٠	١١٨,٩٥	٤	٤,٥٧١	٠,٣٣٤
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١٠٣,٠٨			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١١٩,٠٧			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١١,٣٩			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	١٢٨,١٩			
محور معوقات ممارسة القيادة الخادمة	أقل من الخامسة	٢٠	٦٢,٧٥	٤	٥,٧٦٧	٠,٢١٧
	من الخامسة إلى التاسعة	١٣١	١١٨,٨٢			
	العاشرة فأعلى	٣٠	١٢١,٠٠			
	على بند التمويل الذاتي	١٤	١١٧,٩٦			
	على ملاك شركات مشغلة	٢٤	٨٢,٨٥			

يتبين من الجدول رقم (١٢)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (تقدير الآخرين، بناء فريق العمل، إظهار الأصالة، توفير القيادة، المشاركة في القيادة)، ومحور القيادة الخادمة ككل، ومعوقات القيادة الخادمة؛ تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيمة كا^٢ على التوالي (٥,١٧٩، ٧,٣٥٢، ٤,٥٠٩، ٣,٦٨٦، ٧,٤٠٩، ٣,٤٢٥، ٤,٥٧١، ٥,٧٦٧) وهي قيم غير دالة إحصائية؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة من الموظفين والموظفات حول ممارسة مديري الإدارات للقيادة الخادمة ومعوقاتهما على اختلاف مراتبهم الوظيفية. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري الإدارات في جامعة تبوك يقدمون الخدمات حسب قدراتهم وصلاحياتهم وفق مبادئ القيادة الخادمة إلى جميع الموظفين والموظفات بغض النظر عن مراتبهم الوظيفية.

▪ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وهو:

ما التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب (Laub Model) لأبعاد القيادة الخادمة؟

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة وأدبيات القيادة الخادمة لتقديم التصور المقترح التالي:

■ **توطئة:**

من منطلق أن هذه الدراسة قد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري الإدارات بجامع تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Laub Model)، وكذلك على المعوقات التي تحد من الممارسة المثالية لتلك الأبعاد، وما إذا كان هناك تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الديموغرافية على وجهات نظر عينة الدراسة، وقد تم تحقيق هذه الأهداف من خلال الإجابة على الأسئلة (١-٣)، وبقي التوصل من خلال هذه النتائج، وما تم استعراضه من خبرات وتجارب في الأدب النظري والدراسات السابقة؛ إلى تصور مقترح أو آلية عمل يمكن من خلالها تطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الخادمة وفق نموذج لوب (Laub Model)، ويتضمن هذا التصور المقترح ما يلي:

١. فلسفة ومنطلقات التصور المقترح .
٢. أهداف التصور المقترح .
٣. مؤشرات وآليات تحقيق أهداف التصور المقترح .
٤. تحديات التصور المقترح المتوقع مصادفتها وسبل التغلب عليها.
٥. الجهات الداعمة لتنفيذ التصور المقترح.
٦. تحكيم التصور المقترح وتطويره وتقويمه.

أولاً: فلسفة ومنطلقات التصور المقترح :

ويقصد بها مجموعة القناعات التي انطلق منها الباحث في صياغة هذا التصور. والإفصاح عن هذه المنطلقات؛ أمر مهم لينتفهم القارئ من البداية وجهة نظر الباحث وانحيازاته البحثية، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم ما توصل إليه وما أوصى به من توصيات ومقترحات. وفي هذا التصور تعبر المنطلقات التي بُني عليها التصور المقترح عن الدوافع التي تجعل من تطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الجامعات وحاجتها المتزايدة لتحقيق الميزة التنافسية في خدماتها لعملائها. ويمكن تلخيص أهم المنطلقات التي بُني عليها التصور المقترح في النقاط التالية :

١. مبادئ الدين الإسلامي الحنيف الذي حث على مساعدة الآخرين وخدمتهم وحسن التعامل معهم وعدها نهجاً إسلامياً في العلاقة بين الراعي والرعية، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنه: "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس" رواه الطبراني ، كما روى أبو هريرة رضي الله عنه؛ أن النبي صلى الله عليه وسلم، قال: "والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه" رواه مسلم، وهذا ينسجم مع ما تنادي به أدبيات القيادة الخادمة التي تركز على مبادئ خدمة المرؤوسين والاهتمام بهم وإيثارهم وتتميتهم وتقديم حاجاتهم ورغباتهم على رغبات القائد. (القرني، ٢٠٢٠)

٢. التناغم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تشير إلى الاهتمام بتطوير الأداء للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات العالمية.

٣. الاتساق مع نتائج وتوصيات البحوث والدراسات السابقة، والتي أكدت على أهمية أبعاد القيادة الخادمة بمختلف نماذجها في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

٤. نتائج الدراسة الميدانية التي أكدت عدم مثالية ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في تعاملاتهم مع الموظفين والموظفات، ووجود بعض المعوقات التي تحد من الممارسة المثالية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح بشكل رئيسي إلى تقديم خطة إجرائية مقترحة لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب لأبعاد القيادة الخادمة؛ وتتضمن الأهداف الفرعية التالية:

١. بناء آليات تنفيذية لتقدير الموظفين والموظفات.
٢. بناء آليات تنفيذية لتنمية الموظفين والموظفات.
٣. بناء آليات تنفيذية لإدارة فرق العمل من الموظفين والموظفات.
٤. بناء آليات تنفيذية للتعامل بأصالة مع المواقف المختلفة.
٥. بناء آليات تنفيذية لتطبيق أهم المهارات القيادية.
٦. بناء آليات تنفيذية لتمكين ومشاركة الموظفين والموظفات في القيادة.

ثالثاً: آليات تحقيق أهداف التصور المقترح:

ويتم ذلك؛ من خلال تقديم أهداف التصور المقترح الذي تناولته الدراسة، ومؤشرات تحققها، وآليات تطبيقها، كما يتضح من الجدول (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

الخطة الإجرائية المقترحة لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب لأبعاد القيادة الخادمة

م	الأهداف	مؤشرات تحقق أهداف التصور المقترح حسب نتائج الدراسة الميدانية الحالية والدراسات السابقة	آليات تنفيذية لتطبيق أهداف التصور المقترح
١	بناء آليات تنفيذية لتقدير الموظفين والموظفات	<ol style="list-style-type: none"> ١. يُظهر الاحترام والتقدير للموظفين والموظفات في بيئة العمل. ٢. يثق بالموظفين والموظفات ثقة تامة. ٣. يقبل الموظفين والموظفات كما هم. ٤. يستجيب لاحتياجات المشاركين في بيئة العمل. ٥. يقدم مصالح الموظفين والموظفات على مصلحته الشخصية. ٦. يستمع ويصغي إلى الموظفين والموظفات باهتمام. ٧. يؤمن بالإمكانيات غير المحدودة لكل فرد في بيئة العمل. ٨. يُظهر المودة للموظفين والموظفات في بيئة العمل. ٩. يشعر بالسعادة من خلال العمل مع الموظفين والموظفات. 	<ol style="list-style-type: none"> ١. تبني نهج تقدير مديري الإدارات وخدمتهم وتقديم مصالحتهم وإظهار المودة لهم من قبل القيادات الأكاديمية المشرفة عليهم أولاً؛ ليقّدي مديرو الإدارات بممارساتهم مع الموظفين والموظفات الذي يشرفون عليهم. ٢. تطوير العلاقة بين المسؤولين والموظفين من خلال توظيف المناسبات غير الرسمية لتعزيز أواصر الألفة والمودة والثقة بين الموظفين وقياداتهم، واستثمار المزيد من الوقت خارج إطار العمل لتعزيز هذه الاتجاهات. ٣. تكريم الموظفين والموظفات الذين ينجحون منهج الخدمة مع بعضهم أو مع المراجعين من المستفيدين من خدمات الجامعة.
٢	بناء آليات تنفيذية لتنمية الموظفين والموظفات	<ol style="list-style-type: none"> ١. يسعى لتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية للموظفين داخل وخارج مقر العمل. ٢. يحرص على تقديم الاستشارات التي تشري التنمية المهنية. ٣. يجعل من الصراع فرصة للتعلم والنمو وتحقيق الإبداع والابتكار في العمل. ٤. يوجد بيئة عمل مشجعة وجاذبة للعمل والتعلم. ٥. يكون قدوة ومثل أعلى في السلوك والأداء للموظفين. ٦. يحرص على بناء قدرات الموظفين من خلال 	<ol style="list-style-type: none"> ٤. قيام عمادة الموارد البشرية بالجامعة بتقديم برامج تدريبية وورش عمل تطبيقية ومحاضرات وندوات على الأساليب الحديثة للقيادة ومن أهمها القيادة الخادمة ومبادئها؛ لمديري الإدارات وكذلك الموظفين الذي من المتوقع أن يشغلوا منصب مدير إدارة في المستقبل وذلك لتكون صف ثاني من القادة الذين تتوافر فيهم سمات القائد الخادم. ٥. وضع شرط حضور عدد معين من

م	الأهداف	مؤشرات تحقق أهداف التصور المقترح حسب نتائج الدراسة الميدانية الحالية والدراسات السابقة	آليات تنفيذية لتطبيق أهداف التصور المقترح
		تشجيعهم بصورة مستمرة. ٧. يوظف سلطاته في إفادة الموظفين وخدمتهم.	البرامج التدريبية أو ورش العمل في القيادة الخادمة ضمن ضوابط وشروط شغل منصب مدير إدارة. ٦. نشر ثقافة القيادة الخادمة في الوسط الأكاديمي بالجامعة؛ لتكون نهجاً ينتهجه كل القيادات الأكاديمية أو الإدارية. ٧. وضع جائزة سنوية للقائد الخادم على مستوى القيادات الأكاديمية والإدارية الذي يقدم أفضل مبادرة قيادية وفق مبادئ القيادة الخادمة، وتكريم من يحصل عليها سنوياً. ٨. إنشاء نادي لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الحرم الجامعي لإقامة المناسبات الاجتماعية والبرامج والأنشطة المختلفة. ٩. وضع معايير لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية المرتكزة على مبادئ القيادة الخادمة لضمان توافر مقومات القيادة الخادمة.
٣	بناء آليات تنفيذية لإدارة فرق العمل من الموظفين والموظفات	١. ينمي العلاقات الإنسانية بينه وبين كافة العاملين في إدارته. ٢. يدعم العمل التعاوني لتسهيل بناء وتشكيل فرق العمل. ٣. يركز في عمله على تحقيق النفع للآخرين ودرء الضرر عنهم ٤. يعمل مع الآخرين بروح الفريق كعضو فعال ونشط فيه. ٥. يُقدر تنوع الأفراد في الثقافة والمواهب والآراء والأفكار. ٦. يراعي الفروق الفردية بين الأفراد في الأسلوب والتعبير. ٧. يركز في عمله على تحقيق النفع للآخرين ودرء الضرر عنهم	١٠. عقد اختبارات نفسية وسلوكية لمن يتولى مناصب قيادية للتأكد من وجود سمات الثبات الانفعالي التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف والأنماط الشخصية للموظفين بكفاءة عالية. ١١. إجراء بحوث لنقل خبرات وتجارب ومبادرات القيادات الخادمة في الجامعات الأخرى أو المؤسسات الأخرى في المواقف القيادية المختلفة وتعميمها. ١٢. عرض أفلام وثائقية تتضمن مبادرات قيادية ترتكز على مبادئ القيادة الخادمة. ١٣. استضافة شخصيات قيادية مؤثرة في المجتمع تتحدث عن القيادة الخادمة وأهميتها في تحسين أداء الموظفين.
٤	مع المواقف المختلفة بناء آليات تنفيذية للتعامل بأصالة	١. يفتح فكراً على كافة القضايا المرتبطة بالعمل. ٢. يفتح إلى التعلم من الآخرين. ٣. يتسم بالمرونة ولديه حرص ورغبة في تسوية القضايا. ٤. يقوم نفسه قبل إلقاء اللوم على الآخرين. ٥. يفتح إلى تقبل النقد والتحدي من الآخرين. ٦. يترئث في إصدار الأحكام على القضايا. ٧. يُظهر مستويات عالية من الأمانة والنزاهة. ٨. التقليل من الرقابة الصارمة التي تسبب الخوف والرهبة لدى العاملين.	

م	الأهداف	مؤشرات تحقق أهداف التصور المقترح حسب نتائج الدراسة الميدانية الحالية والدراسات السابقة	آليات تنفيذية لتطبيق أهداف التصور المقترح
٥	بناء آليات تنفيذية لتطبيق أهم المهارات القيادية	<ol style="list-style-type: none"> ١. يمتلك رؤية واضحة للمستقبل. ٢. يمتلك بصيرة ثاقبة لرؤية الأشياء غير الظاهرة. ٣. يبعث الأمل في الآخرين. ٤. يشجع الآخرين على مواجهة المخاطر والمجازفة المحسوبة. ٥. يُظهر الشجاعة في كافة المواقف التي تواجهه. ٦. يمتلك الاحترام الذاتي لأرائه وأفكاره ومبادئه. ٧. يعتمد على التوجه إلى الأمام في أداء الأعمال. ٨. يمتلك المعارف والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القيام بواجباته الوظيفية. ٩. يوضح أهداف العمل ويحدد اتجاهاته بدقة. ١٠. يمتلك القدرة على تحويل السلبيات إلى إيجابيات والتحديات إلى فرص. 	<ol style="list-style-type: none"> ١٤. إجراء تعديلات تحسينية في توصيف المهام لمديري الإدارات بصفة خاصة والقيادات الأكاديمية بصفة عامة بتضمينها مهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين وفق مبادئ القيادة الخادمة. ١٥. إعادة النظر في المكافآت التحفيزية للقيادات والموظفين وفق المبادرات الخدمية الواجبة وظيفياً أو المبادرات الخدمية التطوعية. ١٦. بناء قاعدة معلومات معرفية حول خصائص الموظفين في الجامعة؛ للتمكن من تعزيز قدراتهم ومهاراتهم واستثمارها الاستثمار الأفضل. ١٧. إنشاء صندوق تكافل اجتماعي في الجامعة بعد أخذ الموافقات الرسمية؛ لمساعدة الحالات التي تقع في مشاكل مادية وفق ضوابط محددة وبشكل سري؛ مما يقوي العلاقات الإنسانية داخل الجامعة.
٦	بناء آليات تنفيذية لتمكين ومشاركة الموظفين والموظفات في القيادة	<ol style="list-style-type: none"> ١. يمكن الآخرين من خلال منحهم السلطات والصلاحيات. ٢. يستخدم الإقناع بدلاً من الإكراه في التأثير على الآخرين. ٣. يخفف من حدة الرقابة المحكمة على الآخرين. ٤. يتواضع ولا يتكبر في معاملته مع الآخرين. ٥. يعتمد على الأدلة والبراهين في إصدار الأحكام بدلاً من سلطة العمل. ٦. يبتعد عن تحقيق فوائد أو منافع شخصية من قيادة العمل. ٧. يعمل وفق ضميره المهني ولا ينتظر التكريم والثناء من الآخرين. ٨. يبتعد عن أسلوب تخويف الآخرين وإرهابهم للاستمرار في قيادة العمل. 	

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

١. متطلبات إدارية:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بالجامعة وإيمانها بأهمية تطبيق مبادئ القيادة الخادمة.
- نشر ثقافة ثقافة القيادة الخادمة وأهمية تطبيقها في الجامعة من خلال البرامج التدريبية والمؤتمرات وغيرها.
- تكليف قيادات أكاديمية وإدارية (مديرو إدارات) ممن يمتلكون الرغبة والقدرة على تطبيق أبعاد القيادة الخادمة.
- توصيف مهام ومسؤوليات وصلاحيات مديري الإدارات متضمنة مهارات سلوكية لأبعاد القيادة الخادمة .
- الاستفادة من تجارب ومبادرات القيادات الخادمة في الجامعات والمؤسسات الأخرى.

٢. متطلبات بشرية:

- التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية عامة خاصة ومديرو الإدارات بصفة خاصة، وتوفير البرامج التدريبية التي تطور قدراتهم على تحقيق مبادئ القيادة الخادمة.
- توفر قيادات أكاديمية وإدارية في الجامعة تمتلك الخبرة ، والقدرة على التأثير ، والمهارة في ممارسة القيادة الخادمة ليكونوا قدوات لغيرهم.

٣. متطلبات مادية:

- توفير الموارد المادية والإمكانات اللازمة لدعم وتحفيز المتميزين في ممارسة القيادة الخادمة.
- بناء قاعدة معلومات عن القيادات الخادمة في الجامعة لتعميم تجاربهم ومبادراتهم.
- استثمار وسائل التواصل الاجتماعي لبناء قنوات تواصل مع منسوبي الجامعة لنشر ثقافة القيادة الخادمة .

خامساً: تحديات تطبيق التصور المقترح المحتملة وسبل التغلب عليها (حسب نتائج الدراسة الحالية)

م	التحديات	مستوى التأثير	سبل التغلب عليها
١	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات الممكنة لهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.	عالية	تمكين مديري الإدارات ومنحهم الصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم وفق مبادئ القيادة الخادمة، وإدراج ذلك في توصيف مهام مدير الإدارة.
٢	عدم وجود معايير لاختيار مديري الإدارات مبنية على أسس الكفاءة والجدارة.	عالية	بناء معايير لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية المرتكزة على مبادئ القيادة الخادمة لضمان توافر مقومات القيادة الخادمة.
٣	تداخل الصلاحيات بين مديري الإدارات والقيادات الأكاديمية المشرفة عليهم.	عالية	التوصيف الدقيق لمهام مديري الإدارات ومهام القيادات الأكاديمية المشرفة عليهم لضمان عدم تداخلها، مع التأكيد على القيادات الأكاديمية على تمكين مديري الإدارات بما يزيد من احترام وتقدير الموظفين لهم.
٤	ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو الإدارات في أساسيات القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة.	عالية	تكثيف البرامج التدريبية كما ونوعاً لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وفق مبادئ القيادة الخادمة.
٥	ضعف التأهيل العلمي لمديري الإدارات .	متوسطة	اشتراط مؤهل علمي لا يقل عن الماجستير في إدارة الموارد البشرية لشغل منصب مدير إدارة لتخفيف العبء عن القيادات الأكاديمية من جانب وضمان التأهيل العلمي المناسب للقيام بأدوارهم ومهامهم من جابب آخر .
٦	عدم وجود بيئة تنظيمية إيجابية تشجعهم على أن يكونوا أكثر فاعلية.	متوسطة	دعم الإدارة العليا للجامعة لتوفير بيئة جامعية جاذبة ومشجعة على ممارسة مبادرات القيادة الخادمة، من خلال توفير أنشطة وفعاليات اجتماعية تزيد من العلاقات غير الرسمية، وتزيد من أواصر الألفة والمودة بين منسوبي الجامعة.
٧	طغيان المحسوبيات والعلاقات الشخصية في تكليف مديري الإدارات.	متوسطة	نشر ثقافة الشفافية الإدارية في تكليف مديري الإدارات وفق معايير واضحة ومعلنة .
٨	ضعف الثقة التنظيمية لدى مديري الإدارات برؤسائهم المباشرين من القيادات الأكاديمية.	متوسطة	توظيف المناسبات غير الرسمية لتعزيز أواصر الألفة والمودة والثقة بين الموظفين وقياداتهم، واستثمار المزيد من الوقت خارج إطار العمل لتعزيز هذه الاتجاهات.
٩	تخطي الموظفين للرئيس المباشر (مدير الإدارة) إلى المسؤول الأعلى منه.	متوسطة	توجيه القيادات الأكاديمية المشرفة على مديري الإدارات بعدم التجاوب مع الموظفين الذي يتخطون رؤسائهم من مديري الإدارات إلا في حالات الشكوى والتظلم المبررة.
١٠	عدم وجود أمن وظيفي في ظل التغييرات الإدارية المستمرة.	متوسطة	مراعاة أن يكون قرار التكليف لمدة عامين يتم تجديدها لعامين آخرين عند نجاح مدير الإدارة في توظيف مبادئ القيادة الخادمة.

سادساً: الجهات الداعمة لتطبيق التصور المقترح:

- ١ . الإدارة العليا للجامعة.
- ٢ . وكالة الجامعة.
- ٣ . وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- ٤ . عمادة الموارد البشرية.
- ٥ . عمادة التطوير والجودة.

سابعاً: تحكيم التصور المقترح وتطويره وتقويمه:

تم عرض التصور المقترح على مجموعة من خبراء القيادة التربوية في بعض الجامعات السعودية لأخذ آرائهم ومقترحاتهم في مناسبتة لأهداف الدراسة، وسلامة بنائه منهجياً ولغوياً. وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم لتطويره وتقويمه تقويماً نهائياً بعد أن سبق تقويمه تقويماً قليلاً وبنائياً بالاطلاع على نماذج القيادة الخادمة في الدراسات السابقة، وتبني نموذج لوب (Laub Model).

• خلاصة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن مديري الإدارات بجامعة تبوك يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة إجمالاً وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٥٠).
٢. أن بعد "تقدير الآخرين" قد جاء في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠).
٣. أن بعد "المشاركة في القيادة" قد حل في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (٢,٢٤) ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً (٠,٦٣).
٤. أن بعد "بناء فريق العمل" قد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٨).
٥. أن بعد "تنمية الأفراد" قد حل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٦١).
٦. أن بعد "إظهار الأصالة" قد جاء في المرتبة الخامسة بنفس المتوسط الحسابي (٢,٢١) ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً (٠,٦٣).

٧. أن بعد "توفير القيادة" قد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٩) وبانحراف معياري (٠,٧٣).

٨. أن هناك عدد من المعوقات تحول دون ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة، ومن أبرزها تأثيراً والتي حصلت على درجة عالية ما يلي:

- أ- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات الممكنة لهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.
- ب- عدم وجود معايير لاختيار مديري الإدارات مبنية على أسس الكفاءة والجدارة.
- ت- تداخل الصلاحيات بين مديري الإدارات والقيادات الأكاديمية المشرفة عليهم.
- ث- ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو الإدارات في أساسيات القيادة بصفة عامة والقيادة الخادمة بصفة خاصة.

٩. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ككل وفي جميع أبعادها ومعوقاتها؛ تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المرتبة الوظيفية). ما عدا بعد "تنمية الأفراد" الذي يوجد فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة من مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه).

• التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي ضوء التصور المقترح الذي تم تقديمه آنفاً، توصي الدراسة بما يلي:

١. تبني جامعة تبوك ومثيلاتها من الجامعات السعودية للتصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة؛ بما تضمنه من أهداف ومؤشرات وآليات تنفيذية ومتطلبات إدارية ومادية وبشرية تسهم في تطبيقه، وسبل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

• المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، آلاء و الشрман، منيرة (٢٠١٩). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك

-
- القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- إبراهيم، حسام الدين و الشهومي، سعيد (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، ٤(١)، ١٣٦-١٥٩.
- أبو الغنم، علا و الحمادين، خالد (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو نفاع، إبراهيم و حوامدة، باسم (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك في مدارس البطريركية اللاتينية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الأبيض، محمد و السطوح، هاني (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتمتع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث، كلية التربية، جامعة الحديدة، ٣٠٥-٣٤٣.
- البخاري، محمد (١٤٢٢). صحيح البخاري. تحقيق: الناصر، محمد، دار طوق النجاة.
- التليدي، مفرح و العمار، عبدالله (٢٠٢٠). العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١١)، ٤٢-٥٧.
- الجديبي، رأفت (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٤٠، ١٠-٥٠.

حماد، رشاد و العكر، محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة . مجلة الباحث الاقتصادي، ٨(١٣)، ٣٣٩-٣٦٣.

دهليز، خالد و غالي، محمد (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٣)، ٤٦٥ - ٤٩٤ .
الرويلي، سمية و الفحيلة، إبراهيم (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير منشورة، دار المنظومة، الرياض، ١-١٩٣.

السكر، هديل و بني ملحم، يحي (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

شراب، سلامة محمد (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

شلتوت، عبير و عوض الله، أحمد (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في توفير الأمن الوظيفي لإداريي الأنشطة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، ٢(٩٠)، ٢٦٧-٢٩٠.

الشمري، راضي (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٨)، ١-١٩.

عبد ربه، نقاء و الدوري، زكريا (٢٠٢٠). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

عبدالله ، رون (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ٢٢٧-٢٧٨.

علي، محمد و القرني، عبدالله (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية

بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، ٦(١١)، ٤٥-٦٢.

القرني، صالح (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ٦١(٢)، ٢٩٥-٣٦٨

محمد، أسماء (٢٠٢٠). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والأندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (٢)، ١-٤٢.

مخامرة، كمال (٢٠١٩). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث، ١٤(٢)، ٢٠٤-٢٣٠.

مصطفى، أحمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٧(٣)، ١٢٧-١٧٢.

المطيري، فيصل و الرشيدة، نايل (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

المقابلة، محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ٢٨٢-٣١٣.

مهدي، أمال (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة بكلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ٢٥، ٥٣٥-٥٦٦.

النيسابوري، مسلم (د.ت). صحيح مسلم. تحقيق: عبد الباقي، محمد، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Baldonado, A. (2017) . Servant Leadership: Learning From Servant Leaders of the Past and Their Impact to the Future. *International Journal of Management Sciences and Business Research*,6(1), 53-57.
- DeVellis, R.(2003). *Scale Development: Theory and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Dewoody, S. (2016). *The Relationship between Servant Leadership and Faculty Satisfaction among faculty members in the Council of Independent Colleges*. Unpublished doctoral dissertation, Dallas Baptist University, U.S.A.
- Drury, S. (2004). *Servant Leadership and Organizational Commitment*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Elliott, M.(2012). *Servant first: A Multicase Study Exploring Servant Leadership in Community College Instructional Administrators*. Unpublished doctoral dissertation, Western Carolina University, U.S.A.
- Fields, J. Thompson, K & Hawkins, J (2015). Servant Leadership: Teaching the Helping Professional, *Journal of Leadership Education*,14(14),92-105
- Greenleaf, R. (2015). *Servant-leaders*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Jallab, Ihsan (2011). *Management of Organizational Behavior in the Age of Change*. Amman: Dar Safa for Printing, Publishing and Distribution.
- Kantharia,B.N.(2012).*Servant Leadership: An Imperative Leadership Style For Leader Managers"* Article In SSRN Electronic Journal. <https://www.researchgate.net/publication/2281>.
- Laub, J (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument*. A Dissertation Submitted to the Faculty of the college of Education in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Education, Florida Atlantic University. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mayer, D. , Bardes, M. & Piccolo, R. (2008). Do Servant – Leaders help satisfy follower needs? An Organizational justice perspective. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 17(2).
- Mutia, P. & Muthamia, S. (2016). The Dichotomy of Servant Leadership and Its Practicality on the African Continent. *International Journal for Innovation Education and Research*, 4(5), 130-145.
- Northoues, P. (2015). *Leadership: theory and practice*. 7th Ed. SAGE

Publications.

- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Prance, S. , Pungnirund, B. , Saeng-on, P & Pulphon, S. (2020). The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment, *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3), 10-18.
- Rachmawatia, A. & Lantub, D. (2014). Servant Leadership Theory Development and Measurement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (115), 387 – 393.
- Sousa, M. & Van Dierendonck, D. (2017). Servant Leadership and the effect of the interreaction between humility , action, and hierarchical on follower engagement, *Journal of Businese Ethics*, 141(1), 13-25.
- Thompson, S. (2002). *Sampling*, Wiley Series in Probability and Statistics. New Jersey: John Wiley and Sons.