

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

إعداد

د/ هاني عبد المعطي أحمد الجارية
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

د/ محمد عبد الحميد رزق عربانو
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

المستخلص

هدف البحث الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان باستبانة طبقت على عينة قوامها (383) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لهذه الأبعاد من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط موزون (1.74)، وبترتيب الأبعاد تنازليًا حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد الرؤية في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (2.15) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد التواضع بمتوسط موزون (1.82) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد التكامل الأخلاقي بمتوسط موزون (1.81) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد الثقة بمتوسط موزون (1.74) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد تمكين التابعين بمتوسط موزون (1.71) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد تطوير التابعين بمتوسط موزون (1.69) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد الخدمة بمتوسط موزون (1.65) وبدرجة ممارسة ضعيفة، ثم بُعد الأصالة بمتوسط موزون (1.60) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وأخيرًا بُعد المعالجة العاطفية بمتوسط موزون (1.48) وبدرجة ممارسة ضعيفة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

الخدمة تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة أستاذ، وتُعزى لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة شغل، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير طبيعة الدراسة أو متغير اعتماد الكلية، وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه قدم الباحثان تصورًا مقترحًا لتحسين درجة ممارسة هؤلاء الرؤساء لتلك الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: رؤساء الأقسام العلمية - جامعة الأزهر - القيادة الخادمة.

The Reality of Practice of the Heads of Scientific Departments at Al-Azhar University regarding the Dimensions of Servant Leadership

Abstract

The research aimed at identifying the reality of Practice of the Heads of Scientific Departments at Al-Azhar University regarding the Dimensions of Servant Leadership. To achieve this, the research used the descriptive method besides applying a questionnaire to a random sample of (383) faculty members at Al-Azhar University to determine the degree to which the Heads of Scientific Departments practice these dimensions from their point of view. The most important results were, the Practice of the Heads of Scientific Departments at Al-Azhar University regarding the Dimensions of Servant Leadership from the point of view of faculty members was at a moderate degree with a weighted mean (1.74) & the dimensions were as follows, the vision dimension came first with a weighted mean (2.15) & a moderate practicing degree, then the dimension of humility with a weighted mean (1.82) & a moderate practicing degree, then the dimension of moral integration with a weighted mean (1.81) & a moderate practicing degree, then the dimension of trust with a weighted mean (1.74) & a moderate practicing degree, then the dimension of empowering followers with a weighted mean (1.71) & a moderate practicing degree, then the dimension of empowering followers with a weighted mean (1.69) & a moderate practicing degree, then the dimension of service with a weighted mean (1.65) & a low degree of practice, then the dimension of authenticity with a weighted mean (1.60) & a low degree of practice and finally the dimension of emotional healing with a weighted average (1.48) & a low degree of practice. There are also statistically significant differences among the sample's responses regarding the degree of Practice of the Heads of Scientific Departments at Al-Azhar University regarding the Dimensions of Servant Leadership attributed to the job degree variable in favor of

the professor category & to the administrative position variable in favor of taking position before, while there are no statistically significant differences among the sample's responses due to nature of the study variable or the college accreditation variable. In the light of the research objectives & results, the two researchers made a suggested proposal to improve the degree to which the Heads of Scientific Departments practise those dimensions.

Keywords: Heads of Scientific Departments - Al-Azhar University-Servant leadership.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

إعداد

د/ هاني عبد المعطي أحمد الجارية
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

د/ محمد عبد الحميد رزق عربانو
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

الجزء الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

مع بداية القرن العشرين تطورت أنماط القيادة، ومن بين الأنماط التي كانت سائدة آنذاك القيادة الأوتوقراطية والموجهة، وبمرور الوقت تغير هذا الاهتمام نحو القيادة الديمقراطية والأنماط الأخرى القائمة على المشاركة بين القادة والتابعين؛ حيث لم يعد التركيز الأساسي موجهاً نحو القائد فحسب، ومن ثم ظهرت القيادة الخادمة في بداية السبعينيات لتؤكد على النظرة الأخلاقية التي يمكن من خلالها الوصول إلى رفاهية التابعين، من خلال ما أكده Greenleaf — المُلقب بأبي القيادة الخادمة — على ضرورة وضع مصالحهم العليا في مقدمة أولويات قادتهم، فالقادة الخادمون يتصفون بعدم الأنانية، والوعي الذاتي، كما أن الحافز الأساسي لديهم يكتسبونه من خلال رغبتهم الطبيعية في مساعدة غيرهم (Spain, 2014: 1).

ونتيجة تنامي الوعي بأهمية القيادة الخادمة من خلال ما قدمته من مزايا على مستوى الأفراد والمؤسسات المختلفة العامة والتعليمية، أضحت هذا النمط من القيادة يُمارس على نطاق واسع في العديد من الدول، وقد ظهر ذلك جلياً في كتابات منطري القيادة المعاصرين أمثال Max DePree في كتابه القيادة فن (1989)، وكتاب Stephen Covey بعنوان القيادة المرتكزة على مبادئ (1990)، وكتاب

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

Margaret Wheatly بعنوان إيجاد الطريق: القيادة لزمن غير محدد، وكتاب Peter Block بعنوان تغليب الخدمة على المصلحة الذاتية، وغير ذلك من الكتابات والدراسات التي تناولت القيادة الخادمة، بل لاحظ هؤلاء المنظرين أن أكثر من 20% من الشركات الكبرى الناجحة في العالم استفادت بشكل كبير من Greenleaf's Center للقيادة الخادمة (Parris & Peachey, 2013: 379).

وخلال مطلع القرن الحادي والعشرين، بدأ التركيز بشكل كبير على دراسة الطبيعة الأخلاقية للقيادة؛ لضمان النجاح التنظيمي المستدام، وتحقيق الخير والنفع للمجتمعات، وقد أحدث ذلك تحولاً كبيراً في مجال البحث المرتبط بالقيادة، والذي على إثره ظهرت النظريات القيادية الأخلاقية مثل القيادة التحويلية والأخلاقية والصادقة والخدمة التي حظيت باهتمام كبير داخل الأوساط العلمية، وسرعان ما أصبحت القيادة الخادمة أحد الأنماط الأكثر انتشاراً وبحثاً خلال السنوات الأخيرة؛ كونها أحد المداخل الشاملة والأكثر تركيزاً على تحقيق ذلك مقارنة بالأنماط الأخرى (Canavesi & Minelli, 2022: 267-268)، بل وخلال العشر سنوات الماضية أصبح مصطلح القائد الخادم يحظى بقبول متزايد داخل الأدبيات الإدارية (Thakore, 2013: 24).

فالقيادة الخادمة شعور طبيعي يتولد لدى القائد يجعله يرغب في تقديم خدمة ما، وتظهر هذه الخدمة في مدى تركيزه واهتمامه بتلبية احتياجات تابعيه ذات الأولوية القصوى، بل وتقديمها على احتياجاته، فالقيادة الخادمة لا تُقلل من القائد نفسه أو تُنقص من صورته أمام التابعين، لكنها تُمثل أعلى أشكال تقديم الخدمة من أجل التغلب على المشكلات والثغرات التي تنطوي عليها الأنماط القيادية الأخرى (Doraiswamy, 2012: 180).

وفي ظلها يُقدم القادة الخادمون الدعم العاطفي للتابعين من خلال الاستماع إليهم ومعاملتهم برفق ولين، وتهيئة بيئة عمل مناسبة ومحفزة لهم (Schmidt & Islam, 2022: 76)، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وبناء روح الجماعة بينهم، واتباع

أسلوب شخصي فريد في قيادتهم يقوم على القيم الأخلاقية، ويعمل على رعايتهم من خلال تقديم خدماتهم على شغل المناصب القيادية (Doraiswamy, 2012: 179)، هذا فضلاً عن الاهتمام بتنميتهم مهنيًا ونظاميًا وذاتيًا (Zeeshan, et al., 2021: 3). كما تؤكد القيادة الخادمة على تكوين فرق العمل، والالتزام بالمسئولية المجتمعية (Wesevich, 2022: 13)، ومساعدة التابعين على تَعَرُّف قدراتهم وأهداف مؤسستهم، وأن يصبحوا أكثر استقلالاً وموجهين ذاتياً (Pradito, et al., 2021: 403)، ويؤدي كل ما سبق إلى رفع مستوى أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

ولهذه المزايا وغيرها تعد القيادة الخادمة الطريق الأمثل نحو عالم أفضل تحتاج إليه جميع المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة والجامعية على وجه التحديد، ومع تزايد الطلب في الوقت الحالي على وجود قيادة تكتنفها الأخلاق وتركز على الفرد ذاته، تصبح هذه القيادة بما تشتمل عليه من مبادئ وقيم وأخلاق النمط الأمثل لتلك المؤسسات (Olesia, et al., 2014: 79).

وبتوجيه النظر إلى المؤسسات الجامعية يتضح أن القسم العلمي يُمثل قاعدة الارتكاز الأساسية التي يقوم عليها الهرم الجامعي، والنواة الرئيسة لصدور معظم القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية والبحثية والخدمية، بل والمصب النهائي لقرارات الجامعة على المستوى التنفيذي، ويتوقف نجاح هذا القسم في تحقيق أهدافه ورؤيته على كفاءة رئيسه وأعضائه، وتتأثر هذه الكفاءة إلى حد كبير بالنمط القيادي المُتبع.

مشكلة البحث:

باستقراء الدراسات التي تناولت رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر تبين الآتي:

1) قلة تقبلهم النقد من الأعضاء بصدور ربح، أو تقبل الآراء التي لا تتفق مع رأيهم، وقلة تطابق أفعالهم مع أقوالهم، وندارًا ما يقدمون حاجات الأعضاء على حاجاتهم الشخصية، مع ضعف اهتمامهم بتنمية النزعة القيادية لدى الأعضاء، والاستماع

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

- جيداً لهم، فضلاً عن قلة اهتمامهم بمشاعر الأعضاء، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، والعدالة في توزيع المهام بينهم (يوسف، 2016: 124، 125، 142، 143).
- (2) قلة اهتمامهم برصد الاحتياجات المهنية للأعضاء وتلبيتها (عبد المتجلي، 2017: 180).
- (3) وجود ضعف في ممارساتهم الاستراتيجية، والمتمثلة في التحليل البيئي، ووضع الرؤية والرسالة والأهداف، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها (عربان، 2017: 154).
- (4) قلة تنميتهم روح المبادرة لدى الأعضاء، ووضع حلول استباقية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها، والاستفادة من نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية في تحسين الأداء، وتعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة (أحمد، 2020: 456).
- (5) قلة اهتمامهم بتنمية الرقابة الذاتية لدى الأعضاء، وتهاونهم في محاسبة الأعضاء المقصرين، أو التدرج في تطبيق العقوبة عليهم، مع قلة إشراك الأعضاء في تحديد إجراءات العمل (عبد الرحيم، 2020: 628، 629).
- (6) قلة اهتمامهم بتهيئة بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية والبحثية، وقلة توظيفهم البرمجيات الرقمية في العمليات الإدارية بالقسم، مع ضعف الاهتمام بتقديم حوافز لأعضاء القسم المتميزين (الشعراوي وسعدون، 2022: 302).
- (7) ضعف قدرتهم على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، وقلة اهتمامهم بإيجاد صف ثان من الكوادر القيادية، من خلال تخطيط عملية التعاقد الوظيفي، ونقل خبراتهم القيادية لبعض الأعضاء (علي، 2022: 420، 422).
- (8) قلة تمكينهم الأعضاء أو تفويضهم بعض السلطات؛ للقيام ببعض المهام واتخاذ القرارات بحرية واستقلالية، وضعف التواصل الفعال معهم (عمران، 2022: 168، 169).

9) ضعف اهتمامهم بتوفير نظام فعال يسمح بالتدفق الحر للمعلومات، ووضع قيود على حرية الأعضاء في الابتكار بالعمل (الجارية والعشماوي، 2023: 682، 683).

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما الأسس النظرية للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية؟
- 2) ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية – المنصب الإداري – طبيعة الدراسة – اعتماد الكلية)؟
- 4) ما التصور المقترح لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1) تعرّف الأسس النظرية للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية.
- 2) تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع –

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

(3) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة والتي تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية – المنصب الإداري – طبيعة الدراسة – اعتماد الكلية).

(4) بناء تصور مقترح لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية للبحث في:

- (1) تناغم القيادة الخادمة مع الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري كأحد العوامل المؤثرة في التطوير والتغيير المؤسسي.
- (2) تعاضد دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأعضاء.
- (3) أهمية الفئة المستهدفة ونمطها القيادي؛ لما له من دور محوري في تحقيق أهداف القسم.
- (4) حاجة الأعضاء إلى الشعور بأنهم محط اهتمام قياداتهم، وتلبية احتياجاتهم المشروعة.

بينما تمثلت الأهمية التطبيقية للبحث في:

- (1) تزويد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر بتغذية راجعة تتمثل في آراء أعضاء هيئة التدريس في نمطهم القيادي الحالي وجوانب القصور فيه.

- (2) تبصير رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر بأبعاد القيادة الخادمة وممارستها، والفوائد التي تنجم عن تبنيها.
- (3) تزويد المسؤولين ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر بتصور مقترح لتحسين ممارسة هؤلاء الرؤساء لأبعاد القيادة الخادمة.

حدود البحث:

اقتصرت البحث على الحدود التالية:

- (1) **حدود موضوعية:** وتمثلت في تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة)؛ لكونها أكثر الأبعاد تكرارًا في النماذج.
- (2) **حدود بشرية:** طبقت أداة البحث (الاستبانة) على (383) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- (3) **حدود مكانية:** وتمثلت في كليات جامعة الأزهر بكفر الشيخ والدقهلية والقاهرة وأسيوط.
- (4) **حدود زمانية:** طبقت أداة البحث خلال شهري يوليو وأغسطس 2023م.

منهج البحث وأداته:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجًا معينًا يُعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرُّف الأسس النظرية للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية، كما استعان بالاستبانة لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

1) رؤساء الأقسام العلمية Heads of Scientific Departments:

تعددت تعريفات رؤساء الأقسام العلمية، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

- "أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، يُنتخب أو يُعين كرئيس قسم؛ للقيام بالمهام الأكاديمية والإدارية الخاصة بتسيير شئون العمل بالقسم" (العودة، 2007: 22).
- "عضو هيئة التدريس المُكلف رسمياً من رئيس الجامعة ليرأس القسم، بحيث يكون المسئول عن تسيير أموره الإدارية والأكاديمية ومتابعة سير العمل فيه، فيمثل الرابط بين القسم بما يملك من آراء وأفكار هيئة التدريس والإدارة العليا بما تملك من رؤى وطموحات وخطط استراتيجية" (نصر، 2015: 24).
- ويُقصد بهم إجرائياً: عضو هيئة التدريس المُكلف من قِبل رئيس جامعة الأزهر بقيادة القسم وتسيير أموره الوظيفية (التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع) والإدارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) بُغية تحقيق أهداف القسم ورؤيته.

2) القيادة الخادمة Servant Leadership:

- تعددت تعريفات القيادة الخادمة نظراً لتعدد زوايا النظر إليها من قِبل الكُتّاب والباحثين، ومن بين هذه التعريفات أن القيادة الخادمة هي:
- أحد الأساليب القيادية التي تقوم على تحقيق مصالح المؤسسات والتابعين معاً، من خلال زيادة وعي التابعين وتنميتهم ومشاركتهم في كل ما يتعلق بشئونهم ومؤسساتهم (Dierendonck & Patterson, 2010: 5).
 - أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي، والشعور بالانتماء للمجتمع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والسلوك الأخلاقي القوي، والاهتمام بتطوير التابعين (English, 2011: 42).
 - أحد المداخل القيادية التي يركز فيها القائد على تلبية احتياجات التابعين وتنميتهم وتحقيق رفاهيتهم (Sullivan, 2019: 2).

- أحد الأنماط القيادية التي يتم من خلالها خدمة التابعين، عن طريق التركيز على تنميتهم ورفاهيتهم لتحقيق الأهداف (Sarwar, et al., 2021: 167).

وتُعرّف إجرائيًا بأنها: نمط قيادي يُمكن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر من الاعتناء بالتابعين وتلبية احتياجاتهم المادية والنفسية المشروعة قبل احتياجاتهم، وإشراكهم في وضع الرؤية وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة للوصول إليها، وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتشارك السلطة معهم، ومطابقة سلوكياتهم معهم للقيم الأخلاقية السليمة، والتعامل معهم بتواضع، والتأثير إيجابيًا على النواحي العاطفية لهم، وتطويرهم مهنيًا وذاتيًا، وإظهار دوافعهم وأفكارهم ومشاعرهم لهم بوضوح، بغبة تحقيق النفع لهم وللكلية.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، وبطبيعة الحال فإن مسح الدراسات السابقة لا يعني رصدًا لجميع الدراسات أو حشدًا لها، بل تحليلًا لبعض إسهاماتها في تكوين الأسس النظرية للبحث الحالي، وتمهيدًا لإعداد الدراسة الميدانية اللازمة له، وقد اقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

(1) هدفت دراسة (Russell, 2016) تُعرّف الدرجة التي تعكسها القيادات الأكاديمية بجامعات شمال كاليفورنيا في سلوكياتهم واتجاهاتهم المرتبطة بأبعاد القيادة الخادمة، ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة مسحية لتُعرّف آراء أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار — المعالجة العاطفية — الحكمة — التخطيط المقنع — الإشراف التنظيمي) تتجلى بوضوح في سلوكيات تلك القيادات واتجاهاتهم عبر دورهم القيادي، ورغم ذلك يوجد تفاوت في

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

ممارساتهم، ففي إحدى هذه الجامعات تمارس القيادات بُعدي الإشراف التنظيمي والحكمة بدرجة أكبر من المعالجة العاطفية للتابعين، كما توصلت أيضًا إلى أن القيادات يقومون بخدمة التابعين ويقدمون مصالحهم واحتياجاتهم على مصالحهم الذاتية بدرجة متوسطة، وقد ظهر ذلك في سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الخدمة، ومن توصياتها ضرورة إعطاء المعالجة العاطفية مزيدًا من الاهتمام، من خلال الاستماع لجميع التابعين، والتعاطف معهم، والعمل على توفير بيئة عمل آمنة؛ حتى يمكنهم التعبير عن مشكلاتهم الشخصية والمهنية، مع بذل القيادات كل ما في وسعهم لتلبية احتياجات التابعين وإيثارهم على أنفسهم كقادة.

(2) هدفت دراسة (Al Hila & Al Shobaki, 2017) تعرّف دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز في الأداء داخل الكليات التقنية بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية فلسطين التقنية وكلية العلوم والتكنولوجيا بلغت (111) عضوًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والتميز في الأداء في الكليات التقنية بقطاع غزة، بجانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الكلية لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومن توصياتها العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي داخل هذه الكليات يرسخ القيم والمبادئ والمعتقدات التي تُعلي من قدرات وإمكانات التابعين، والتي تؤكد عليها القيادة الخادمة لتحقيق التميز في أداء التابعين.

(3) هدفت دراسة (علي والقرني، 2017) الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة تبوك بلغت (131) عضواً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كبيرة، بينما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كبيرة، عدا الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بجانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية، ومن توصياتها نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يسهم في رفع التزامهم التنظيمي، والاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بما يسهم في استمراريتهم في العمل خاصة الكفاءات العلمية المتميزة.

(4) هدفت دراسة (Lasut, et al., 2018) تُعرّف أثر القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التزام الطلاب داخل الجامعات الخاصة بإندونيسيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة من طلاب تلك الجامعات بلغت (212) طالباً، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تؤثر إيجابياً على التزام طلاب تلك الجامعات؛ حيث إن الالتزام القوي للطلاب يتم تحقيقه من خلال الجهود المضنية التي يبذلها رؤساء الأقسام في تحقيق أمنيات الطلاب وتوقعاتهم من خلال قيادتهم الخادمة، ومن توصياتها أنه يجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية توجيه مزيد من الاهتمام للقيادة الخادمة وزيادة ممارستها من أجل زيادة التزام الطلاب الذاتي والتنظيمي.

(5) هدفت دراسة (الشمري، 2019) الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت (131) عضواً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة عالية، حيث جاء بُعد المهارات المفاهيمية في الترتيب الأول، يليه بُعد التمكين، بينما جاء بُعد الاهتمام بالمرؤوسين في المرتبة الثالثة، بجانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح فئة ذكر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، ومن توصياتها نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية والمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على ممارستها.

(6) هدفت دراسة (Waston, 2019) تُعرّف تصورات العاملين عن القيادة الخادمة داخل كليتين من كليات المجتمع بولاية ميريلاند، ودورها في تحقيق رضاهم الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق المقياس الذي طوره Laub, 1999 على (97) فرداً بالكليتين في مستويات (الإدارة العليا – التنفيذية – أعضاء هيئة التدريس – العاملين)، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تُعد أحد العوامل المهمة والضرورية التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي؛ حيث توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، ومن توصياتها نشر ثقافة القيادة الخادمة داخل الكليات، وتوجيه مزيد من الاهتمام باحتياجات العاملين وجعلها في مقدمة أولويات القادة.

(7) هدفت دراسة (Adda, et al., 2020) تسليط الضوء على ممارسة القيادات الجامعية بجامعة تادولاكو لنمط القيادة الخادمة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت (47) عضواً باختلاف درجاتهم العلمية، وتوصلت إلى أن القيادات الجامعية بجامعة تادولاكو يمارسون نمط القيادة الخادمة بدرجة متوسطة في

- بُعدي إيجاد قيمة للمجتمع وتمكين العاملين، وبدرجة منخفضة في بُعد جعل العاملين في مقدمة أولوياتهم، ومن توصياتها ضرورة الاهتمام بالعاملين في الجامعات وجعل احتياجاتهم في مقدمة أولويات قاداتهم؛ حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- (8) هدفت دراسة (Bitew & Gedifew, 2020) الكشف عن أثر القيادة الخادمة على الفعالية المؤسسية بالجامعات الحكومية بأثيوبيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (722) فردًا موزعة كالتالي (14 عميدًا — 47 رئيس قسم — 53 مديرًا — 278 عضو هيئة تدريس — 330 طالبًا)، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات متوسطة، ومستوى الفعالية المؤسسية بها متوسطة، بجانب وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والفعالية المؤسسية للجامعات، ومن توصياتها ضرورة ممارسة قادة الجامعات لنمط القيادة الخادمة على نحو كبير؛ حتى يتمكنوا من تقديم الخدمات الضرورية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- (9) هدفت دراسة (Holland, 2021) الكشف عن أثر تطبيق القيادة الخادمة على توجيه طلاب المرحلة الجامعية وطلاب الدراسات العليا في الولايات المتحدة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، من خلال وصف وتحليل ثلاث دراسات حالة مرتبطة بالقيادة الخادمة داخل الجامعات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وتوجيه الطلاب داخل الجامعات، بالإضافة إلى العديد من الفوائد التي يقدمها هذا النمط من القيادة لمؤسسات التعليم العالي، ومن توصياتها العمل على إيجاد أنظمة تدعم عملية تحسين ثقافة توجيه الطلاب من خلال الاجتماعات الشهرية التعاونية بمشاركة العديد من المستفيدين وأصحاب المصلحة، بجانب دعم السلوكيات القيادية وعلاقات العمل القائمة على التوجيه لبناء الثقة وتحقيق الإبداع والأداء المتميز.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

10) هدفت دراسة (الغامدي، 2022) تحديد درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وأثرها في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات بجامعة الباحة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من طالبات هذه الجامعة بلغت (511) طالبة، وأظهرت النتائج أن ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد التصرف بأخلاقية في الترتيب الأول، يليه بُعد المهارات المفاهيمية، ثم بُعد مساعدة الطالبات على التطور المهني والشخصي، ثم بُعد خدمة المجتمع، وجاء بُعد التلاحم العاطفي في الترتيب الأخير، كما أظهرت النتائج أن متوسط الدرجة الإجمالية لقيم المواطنة لدى الطالبات مرتفع جدًا، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وقيم المواطنة لدى الطالبات، ومن توصياتها تقديم دورات تدريبية لتحسين ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة، والاهتمام بتطبيق السلوك القيادي الذي يؤثر إيجابيًا في التابعين كالتلاحم العاطفي.

11) هدفت دراسة (Roberts, 2022) فهم طبيعة القيادة الخادمة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي من خلال خبراتهم وتجاربهم الحياتية داخل هذه المؤسسات، ولتحقيق ذلك استخدمت الأسلوب السردى لعينة الدراسة؛ للكشف عن خصائص وأبعاد القيادة الخادمة مثل (تحقيق المساواة – تمكين العاملين – الإشراف التنظيمي) التي تظهرها هذه القيادات، بجانب إجراء مقابلات شبه مقننة مع (8) قادة في أربع جامعات في الغرب الأوسط، وأظهرت نتائج الدراسة أن هؤلاء القيادات استفادوا من القيم المشتركة داخل الجامعات واستخدموها في عملية صنع القرار، ومن ذلك بُعد المعالجة العاطفية من خلال زيادة الشعور الداخلي الروحي للعاملين بغض النظر عما إذا كانت هذه الجامعات علمانية أو غير ذلك، مما كان له أثر كبير على أدائهم، كما أن بُعد تطوير العلاقات بين القيادات والعاملين يُعد جوهر نجاحهم؛ حيث إنهم قدموا نهجًا عمليًا لقيادة ودعم الفرق لتحقيق أهدافهم، ومن توصياتها

ضرورة الاهتمام بتطبيق القيادة الخادمة؛ خاصة في ظل بيئات العمل المعقدة، وضعف وسائل التواصل المباشرة، والتدفق التكنولوجي، والتنافسية الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي وحرصها على تحقيق ميزات تنافسية، بجانب توفير بيئة جامعية أكثر دعمًا ورعاية للقيادة الخادمة، يشعر فيها العاملون بأنهم موضع اهتمام وتقدير مع تشجيعهم المستمر.

(12) هدفت دراسة (نور، 2023) تعرّف واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وأثر بعض المتغيرات على ذلك، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بلغت (63) عضوًا، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية كبيرة، حيث جاء بُعد المهارات المفاهيمية في الترتيب الأول، يليه بُعد التصرف بأخلاقية، ثم بُعد الالتزام بخدمة المجتمع، ثم بُعد الإيثار، ثم بُعد التمكين، وكلهم بدرجة كبيرة، بينما جاء بُعد الاهتمام بالمرؤوسين في الترتيب قبل الأخير، ثم بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في الترتيب الأخير، وكلاهما بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة لصالح فئة أقل من 5 سنوات، ووفق متغير المسمى الوظيفي لصالح ذوي المسمى الوظيفي الأقل، ومن توصياتها وضع رؤساء الأقسام مصلحة أعضاء هيئة التدريس فوق مصلحتهم، وجعل تنميتهم المهنية من أولوياتهم، مع التأكيد على استخدام القيادة الخادمة لدى القادة في مؤسسات التعليم العالي.

(13) هدفت دراسة (Johansen, 2023) تحديد سلوكيات القيادة الخادمة داخل مؤسسات التعليم العالي التي تسهم في إيجاد ثقافة تلك القيادة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب دراسة وتحليل سلوكيات (10) قيادات جامعية ممن ينتهجون مدخل القيادة الخادمة داخل النطاق الجامعي، ودراسة العوامل

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

الخارجية التي تؤثر على الجامعة والقيادات داخلها، وأسفرت النتائج عن وضع دليل إرشادي لبرنامج تدريبي للقيادة الخادمة وتطبيقه على قيادات التعليم العالي؛ لترسيخ ثقافة إيجابية وصحية ومنتجة داخل نطاق العمل، تحد من الارتداد الوظيفي للعاملين وتعمل على تنميتهم وتطويرهم وتدفعهم نحو تطبيق مدخل القيادة الخادمة، ومن توصياتها ضرورة التواصل بشكل مستمر مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتقديم الدعم اللازم لهم، والعمل على جعلهم يشعرون بأنهم محط اهتمام وتقدير قيادتهم وأنهم في مقدمة أولوياتهم، بالإضافة إلى تقديم القدوة والنموذج لهم من خلال انتهاج مدخل أخلاقي في قيادتهم، وتهيئة بيئة عمل آمنة نفسياً لهم، وتشجيعهم على المشاركة والانخراط في العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح مدى تنوعها من حيث الأهداف، ودرجة الأهمية، والمنهجية المتبعة، والأدوات المستخدمة، ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي وتلك الدراسات وجوانب الاستفادة منها فيما يلي:

1- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة، كما تشابه معها في المنهج المتبع (الوصفي)، باستثناء دراسة (Holland, 2021) اتبعت المنهج المقارن، ودراسة (Roberts, 2022) اتبعت الأسلوب السردي، وتشابه معها أيضاً في الأداة المستخدمة (الاستبانة)، باستثناء دراسة (Roberts, 2022) استخدمت مقابلات شبه مقننة، ودراسة (Johansen, 2023) استخدمت تحليل السلوك.

2- اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، حيث سعى إلى الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، في حين سعت تلك الدراسات إلى تعرّف دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز في الأداء

(Al Hila & Al Shobaki, 2017)، أو الالتزام التنظيمي (علي والقرني، 2017)، أو الرضا الوظيفي (Waston, 2019)، أو الفعالية المؤسسية (Bitew & Gedifew, 2020)، أو توجيه الطلاب (Holland, 2021)، أو تنمية قيم المواطنة (الغامدي، 2022)، أو إيجاد ثقافة تلك القيادة (Johansen, 2023)، كما اختلف مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث وهو رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر.

3- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية للقيادة الخادمة، ومرورًا ببناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) وإجراءاتها؛ لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، ووصولاً إلى بناء تصور مقترح لتحسين ممارستهم لتلك الأبعاد.

خطة السير في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحثان بما يلي:

- 1- للإجابة عن السؤال الأول: تمت مراجعة بعض الأدبيات الإدارية والتربوية والأبحاث والدراسات ذات الصلة؛ لتعرّف الأسس النظرية للقيادة الخادمة من حيث نشأتها وتطورها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأبعادها.
- 2- للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث: تم بناء استبانة مكونة من (9) أبعاد، وتحكيمها لدى بعض أساتذة التخصص؛ للتأكد من صدقها في تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لتلك الأبعاد، ثم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر مع مراعاة متغيرات البحث، تلا ذلك إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وتفسيرها.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

3- للإجابة عن السؤال الرابع: في ضوء الأسس النظرية للقيادة الخادمة وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء تصور مقترح لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة.

الجزء الثاني

الأسس النظرية للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية

في الوقت الذي ركزت فيه معظم الأنماط القيادية على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق مزيد من المكاسب المادية، دون الاهتمام بالقدر الكافي بحاجات التابعين المتنوعة، ظهرت القيادة الخادمة كنمط قيادي يوجه مزيد من الاهتمام لتلك الحاجات، وفي ضوء ذلك يسعى البحث خلال هذا الجزء إلى توضيح الأسس النظرية للقيادة الخادمة من حيث نشأتها وتطورها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأبعادها على النحو التالي:

أولاً: نشأة القيادة الخادمة وتطورها:

تعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القديمة في ممارستها، ولقد كتب عنها الشاعر والفيلسوف الصيني القديم Lao-Tzu قائلاً: "إذا أردت أن تحكم الناس، عليك أن تتحدث إليهم بتواضع، وإذا أردت أن تقودهم، عليك أن تتعلم كيف تتبعمهم"، وبناءً عليه فإن القائد لديه هو من يُلبي احتياجات التابعين، ويزيد من قدراتهم، ويسعى دائماً لمساعدتهم (Stewart, 2017: 1)، كما بينت السيرة النبوية العطرة أن النبي محمد — صلى الله عليه وسلم — قد رسم أجمل الصور وضرب أروع الأمثلة التي تُجسد مفهوم القيادة الخادمة.

إلا أن هذا المصطلح لم يدخل أدبيات القيادة إلا في عام 1970م، عندما قام البروفيسور Robert Greenleaf بنشر مقال بعنوان (The servant as a leader) أي الخادم كقائد، والذي أوضح فيه أن القائد في المقام الأول خادم، وقد استلهم

هذه الفكرة من قراءته لقصة (Journey to the east) أي رحلة إلى الشرق، التي كتبها Herman Hesse عام 1956م (Crippen & Willows, 2019: 171). كما اعتمد Greenleaf في كتابة مقاله على خبراته وتجاربه الشخصية، خاصة حياته الوظيفية الناجحة التي قضاها في شركة AT&T يعمل في مجالات الإدارة والبحث والتنمية والتعليم، وبذلك قدم رؤية فريدة حول طبيعة القيادة، وبيانا شاملاً للسلوكيات التي تجعل القائد أكثر تميزاً، والتي على رأسها خدمة التابعين (Boone, 2019: 4).

ويرى البعض أن من الدوافع الرئيسة لبروز مقال Greenleaf هو إدراكه قلة المساواة والظلم الاجتماعي في العديد من المؤسسات على اختلاف نشاطها، وبالتالي حاجتها إلى قادة يستطيعون خدمة التابعين ومساعدتهم (Shafai, 2018B: 30). وفي وقت لاحق قام Greenleaf بتأسيس مركز للأخلاقيات التطبيقية، والذي تغير اسمه فيما بعد إلى (Robert Greenleaf Center for Servant leadership) أي مركز روبرت جرين ليف للقيادة الخادمة؛ لتشجيع المؤسسات على تبني هذا النمط القيادي والاستفادة من مزاياه (Smith, et al., 2005: 11)، كما قدم كتابه الأساسي المعنون بـ "القيادة الخادمة رحلة في طبيعة القوة والعظمة الشرعية" والذي حصل بعده على لقب "الأب الأكبر للقيادة الخادمة" (Black, 2010: 439).

وقد حظيت القيادة الخادمة في العقود الأخيرة باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين؛ باعتبارها نمطاً قيادياً غير تقليدي، فالفرد يقود من خلال خدمة التابعين والوفاء باحتياجاتهم، والتي تؤدي في النهاية إلى تحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (Aboramadan, et al., 2020: 563).

ومن أبرز مظاهر الاهتمام ما قام به Frick عام 2004م من مشاركة تصور Greenleaf للعالم، حيث أوضح أن هناك أشخاصاً في العالم يُسمون بحاملي الروح،

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

لديهم رؤية سليمة ويقومون بخدمة الآخرين وتوفير الموارد والتأثير الفعال داخل بيئة العمل، وهم بذلك يرتبطون بالأنبياء عليهم السلام (Frick, 2004: 11).

كما بذلت Kent عام 2016م جهدًا كبيرًا في مراجعة الأعمال الأصلية لـ Greenleaf وإعادة نشرها، مؤكدة من خلالها على أن القادة الذين يمتلكون الرؤية وأخلاقيات الخدمة يستطيعون إحداث فروق جوهرية في حياة الأفراد والمجتمعات (Watson, 2019: 13-14).

يتضح مما سبق قدم ممارسة القيادة الخادمة من قبل الأفراد، إلا أن ظهورها كنموذج قيادي والتنظير لها ارتبط بالعالم Greenleaf، وسرعان ما انتشر هذا النمط القيادي في العديد من المؤسسات على اختلاف حجمها وأنشطتها، من منطلق أن التابعين يعملون بشكل أكثر فاعلية عندما يتم تلبية احتياجاتهم.

ثانيًا: مفهوم القيادة الخادمة Servant Leadership:

تُشير كلمة قائد إلى كل من يوجه ويرشد ويمتلك السلطة على فئة محددة مثل: جيش، حزب، حركة، مؤسسة، قبيلة، عشيرة (Thakore, 2013: 25)، بينما تُشير كلمة خادم إلى كل من يبذل جهدًا — طوعًا أو كرهًا — بغية تحقيق منفعة لشخص آخر (Ingram, 2016: 22).

لذا نظر البعض إلى مصطلحي القيادة والخدمة على أنهما متضادان، من منطلق أن القيادة تعني إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين، بينما تنفيذ الأوامر والخدمة وظيفة المرؤوسين (Spain, 2014: 19)، ولعل السبب في ذلك هو الفهم الخاطئ لكلمة خدمة، إذ لا تعني الخدمة هنا ما ورد سابقًا، بل هي عملية إشباع لحاجات التابعين الذاتية والمهنية بغية زيادة دافعيتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة، وليس لنيل القبول والاستحسان أو سماع كلمات الإطراء (Bauer, et al., 2019: 19).

وقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة نظرًا لتعدد زوايا النظر إليها من قبل الكتاب والباحثين، ومن أبرز هذه التعريفات أنها:

-
- أحد الأنماط القيادية التي تقدم مصلحة التابعين على المصلحة الشخصية للقادة، من أجل تحسين تقييم هؤلاء الأفراد وتمييزهم، وبناء روح الجماعة بينهم، وصولاً إلى المصداقية، وضمان قيادتهم في ظل مشاركتهم السلطة والمكانة التي تحقق النفع لهم ولمؤسساتهم (Laub, 1999: 83).
 - أحد المداخل القيادية التي تؤكد بقوة على الإيثار والأخلاق، والتركيز على احتياجات التابعين، والتعاطف معهم والاعتناء بهم، والتأكد من أنهم يتمتعون بحياة صحية وحكمة وحرية واستقلالية كي يصبحوا فيما بعد قادة خادمين (Northouse, 2004: 308-309).
 - الابتعاد عن استخدام المنصب والنفوذ لتحقيق المصلحة الشخصية، والتوجه نحو استخدامهما في تمكين وتشجيع من هم في نطاق أو دائرة التأثير (Nwogu, 2004: 2).
 - نمط قيادي يؤكد على سلوكيات القائد التي تركز على عملية تطوير التابعين والبعث عن تمجيد القائد (Hale & Fields, 2007: 397).
 - العملية التي يتم من خلالها قيادة الأفراد، وحثهم على تحقيق مستوى عالٍ من الوعي الذاتي على المستوى الفردي والجماعي (Serrat, 2009: 3).
 - رغبة القادة في توفير الرعاية للتابعين وتحفيزهم وإرشادهم وتقديم الأمل لهم، من خلال ترسيخ علاقة جيدة معهم (Choudhary, et al., 2013: 435).
 - أحد المداخل القيادية الموجهة نحو الجماعة، والتي تؤكد على خدمة التابعين والتأثير في سلوكهم، وتتجلى بوضوح في العلاقات الإنسانية والأخلاقية، وتنمية قدرات التابعين وتمكينهم (Lemoine, 2015: 45).

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

- إحدى نظريات القيادة متعددة الأبعاد، والتي تبدأ بالرغبة في تقديم الخدمة أولاً، ثم قيادة التابعين وتنميتهم، وانتهاءً بتحقيق الهدف الأسمى وهو تحقيق النفع للتابعين والمؤسسات والمجتمعات (1: Coetzer, et al., 2017).
- مجموعة من السلوكيات القيادية والتي تتمثل في تقديم احتياجات التابعين على احتياجات القادة (48: Muller, et al., 2018).
- أحد مداخل القيادة الموجهة، والتي تتجلى من خلال وضع احتياجات واهتمامات التابعين في مقدمة أولويات القائد، وإعادة توجيه اهتماماتهم الذاتية نحو الاهتمام بالآخرين داخل المؤسسة والمجتمع الأكبر (114: Eva, et al., 2019).
- نمط قيادي يقوم فيه القائد بخدمة التابعين في العمليات الإدارية، ومساعدتهم في اقتناص الفرص الموجهة نحو تنميتهم، وتدريبهم لأن يكونوا مقدمي خدمات متميزين؛ لكي يكونوا أفراداً نافعين داخل مؤسساتهم (573: Su, et al., 2020).
- أحد أنماط القيادة التي تسعى لخدمة التابعين، من خلال وضع احتياجاتهم في مقدمة أولويات قياداتهم، ومعاملتهم كزملاء داخل العمل (400: Pradito, et al., 2021).

من خلال تحليل التعريفات السابقة يتضح ما يلي:

- 1- تباين الكُتَّاب والباحثين حول طبيعة القيادة الخادمة (نمط قيادي — مدخل قيادي — سلوك قيادي — نظرية قيادية — عملية قيادية).
- 2- تنطلق القيادة الخادمة من الغريزة المتأصلة في النفس البشرية والتي تميل إلى مساعدة الآخرين من خلال الخدمة.
- 3- تركز القيادة الخادمة على تغليب مصلحة التابعين على مصلحة القادة.
- 4- تعتمد على تقديم الخدمة للتابعين والاعتناء بهم وتمكينهم كأفضل أسلوب للتأثير فيهم.

ومما سبق يمكن التأكيد على ما جاء بالتعريف الإجرائي للقيادة الخادمة بأنها: نمط قيادي يُمكن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر من الاعتناء بالتابعين وتلبية احتياجاتهم المادية والنفسية المشروعة قبل احتياجاتهم، وإشراكهم في وضع الرؤية وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة للوصول إليها، وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتشارك السلطة معهم، ومطابقة سلوكياتهم معهم للقيم الأخلاقية السليمة، والتعامل معهم بتواضع، والتأثير إيجابياً على النواحي العاطفية لهم، وتطويرهم مهنيًا وذاتياً، وإظهار دوافعهم وأفكارهم ومشاعرهم لهم بوضوح، بُغية تحقيق النفع لهم وللكلية.

ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة:

تتسم القيادة الخادمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، وقد تباين الكُتّاب والباحثون في تحديدهم وعرضهم لهذه الخصائص، حيث يرى (Wong & Davey, 2007: 2-3) أن القيادة الخادمة تتسم بالآتي:

- 1- التوجه نحو خدمة التابعين بشكل متواضع وبلا أنانية.
- 2- توفير بيئة عمل آمنة وإيجابية تزيد من الدافعية الذاتية للتابعين.
- 3- احترام التابعين وحفظ كرامتهم والاستماع إليهم بعقلية متفتحة.
- 4- كسب ثقة التابعين من خلال وضع مصالحهم المشروعة في مقدمة الأولويات.
- 5- إقامة علاقات جيدة مع التابعين باستخدام الذكاء العاطفي والتعامل برفق.
- 6- تنمية التابعين بشكل مستمر خاصة قدراتهم الإبداعية.
- 7- كسب دعم التابعين وتعاونهم من خلال تقديرهم وإشراكهم في صنع القرارات.

كما توصل Spears الرئيس السابق لمركز جرين ليف للقيادة الخادمة والمدير التنفيذي لمكتبه، من خلال تحليل كتابات Greenleaf الأصلية أن القيادة الخادمة تتسم بعشر خصائص وهي (Spears, 2010: 27-29):

- 1- الإنصات للتابعين Listening: فالفائد الخادم يستمع إليهم بعمق وتأمل، ومن ثم يشعرهم بالدفء والاهتمام.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

- 2- التعاطف Empathy: فالقائد الخادم يفهم التابعين جيداً وظروفهم والتحديات التي تواجههم ويتعاطف معهم.
- 3- المعالجة العاطفية Emotional Healing: فالقائد الخادم يساعد التابعين في التغلب على التحديات الشخصية التي تعترضهم.
- 4- الوعي Awareness: فالقائد الخادم يستطيع فهم البيئة التنظيمية من منظور عالمي.
- 5- الإقناع Persuasion: فالقائد الخادم يتمتع بقدرة عالية على إقناع التابعين والتأثير في سلوكياتهم.
- 6- التصور المفاهيمي Conceptualization: فالقائد الخادم يستطيع تقديم التصورات الذهنية المنبثقة من رؤيته بأسلوب بسيط.
- 7- البصيرة Foresight: فالقائد الخادم يتعلم من وقائع الماضي، ويستفيد من أحداث الحاضر، ويتوقع عواقب قراراته.
- 8- الإشراف أو الخدمة Stewardship: فالقائد الخادم يضع تلبية الاحتياجات المشروعة للتابعين في مقدمة أولوياته.
- 9- الالتزام بنمو التابعين Commitment to the Growth of the People: فالقائد الخادم ملتزم بتنمية التابعين مهنيًا، وتشجيعهم على النمو الذاتي والنظامي.
- 10- بناء المجتمع Building Community: فالقائد الخادم يمتد أثره إلى المجتمع الخارجي للمؤسسة.

وقد بيّن (Focht & Ponton, 2015: 46-47) أن القيادة الخادمة تتسم بما يلي:

- 1- الانشغال بالتقييم الذاتي الصادق.
- 2- تحسين جودة الحياة الوظيفية للتابعين.
- 3- الإحساس بالتابعين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 4- فهم الماضي واحترام الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
- 5- دعم التفكير الابتكاري لدى التابعين.

وفي نفس السياق حدد (Boone, 2019: 4) خصائص القيادة الخادمة في:

- 1- التركيز بشكل كبير على قوة الحب وليس حب القوة والسلطة.
- 2- بث روح الجماعة وتشجيع التابعين على التعاون.
- 3- مسؤولية التابعين عن الأعمال التي يقومون بها.
- 4- التواصل مع التابعين والاستماع إليهم وليس مراقبتهم وتصحيح أفعالهم.
- 5- تقديم أعمال ذات جودة عالية.
- 6- تحقيق أهداف أكثر تحديًا.

بينما ذكر (Tran & Truong, 2021: 1058) أن من أبرز خصائص القيادة الخادمة: تحري العدالة، والانفتاحية، وزرع الثقة بين أعضاء المؤسسة، وتوفير فرص التنمية المهنية لهم، في حين أكد (Zeeshan, et al., 2021: 7) على أن القيادة الخادمة هي أحد المداخل الأخلاقية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق التكامل بين أداء المهام الوظيفية والمحافظة على علاقات إنسانية جيدة.

ورغم أن بعض الخصائص السابقة (الاهتمام بالتابعين – تمكين التابعين – تنمية التابعين – تعزيز السلوكيات الإيجابية) بمثابة حلقة مشتركة بين القيادة الخادمة وأنماط قيادية أخرى (التحويلية – الأصيلة – الأخلاقية)، إلا أن القيادة الخادمة تتفرد عنها بتقديم مصلحة التابعين على مصلحة القادة أنفسهم، في الوقت الذي تركز فيه القيادة التحويلية على التحويل التام للتابعين، وتهتم القيادة الأصيلة بالأمانة والأصالة، وتؤكد القيادة الأخلاقية على ضرورة التحلي بالأخلاق والفضائل (Rachmawati & Lantu, 2014: 389).

لذا تعد القيادة الخادمة أكثر شمولاً منها؛ لاحتوائها على الخصائص الحيوية الأخرى التي تفتقدها هذه الأنماط (Coetzer, et al., 2017: 2)، كما أنه في ظل الأنماط التقليدية الأخرى يتوقع من التابعين في المؤسسات خدمة القادة، على النقيض من ذلك يقوم القادة الخادمون بخدمة أتباعهم (Washington, et al., 2014: 11).

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة نمط قيادي يسعى إلى التأثير في التابعين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ليس من منطلق السلطة الرسمية والنفوذ الحقيقي، وإنما من خلال التركيز على تلبية احتياجاتهم المشروعة، وتمكينهم بحيث يكونوا شركاء في السلطة والمسئولية وصنع القرار، وتنميتهم مهنيًا بشكل مستمر؛ لذا تزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث يرغب التابعون في الشعور دائمًا بأنهم محط اهتمام قياداتهم.

رابعًا: أهمية القيادة الخادمة:

باستقراء بعض الأدبيات والدراسات التي تناولت القيادة الخادمة تبين أن أهميتها تبرز في كونها:

- 1- تُنمي قدرات التابعين وتكشف إمكاناتهم الإبداعية.
- 2- تُعزز قدرة التابعين على تحمل المخاطر (Thakore, 2013: 24).
- 3- تُزود التابعين بالمعرفة والمهارات الضرورية.
- 4- تُزيل العقبات والمشكلات التي تواجه التابعين.
- 5- تُمكن التابعين بإشرافهم في السلطة والمسئولية (Hosseini, et al., 2016: 95).
- 6- تُهيئ بيئة عمل إيجابية وأمنة داخل المؤسسة.
- 7- تُزيد من انتماء التابعين للمؤسسة.
- 8- تُلبي احتياجات التابعين المشروعة (Hashim, et al., 2017: 97).
- 9- تُتيح للتابعين فرص المشاركة في صنع القرارات.
- 10- تُشجع التابعين على طرح المبادرات.
- 11- تُدعم العمل بروح الفريق.
- 12- تُشعر التابعين بالرضا الوظيفي (Stewart, 2017: 7).
- 13- تُدعم إدارة التغيير نتيجة العلاقة الوطيدة بالتابعين (Shafai, 2018B: 300).
- 14- تُدعم عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة.

- 15- تُحقق الالتزام التنظيمي للتابعين (Melinda & Antonio, 2019: 677).
- 16- ترفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة (1: Watson, 2019).
- 17- تزيد دافعية التابعين نحو تنفيذ المهام المطلوبة (Tran & Truong, 2021: 1058).
- 18- تُمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات غير المتوقعة.
- 19- تُعطي اهتمامًا كبيرًا للبعد الأخلاقي والعاطفي والروحي (Dami, et al., 2022: 95).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الخادمة داخل المؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد؛ حيث تهيئ بيئة عمل يشعر فيها التابعون بالاحترام والتقدير وأنهم ذوو قيمة بالنسبة لمؤسساتهم، فضلاً عن تفهم احتياجاتهم المشروعة وتلبيتها، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على دافعتهم للعمل وانتمائهم للمؤسسة ورضاهم الوظيفي والالتزام التنظيمي، وانتهاءً بالفعالية التنظيمية.

خامساً: أبعاد القيادة الخادمة:

تبين من خلال التتبع التاريخي للقيادة الخادمة – بالاعتماد على الدراسات والبحوث – أن لها العديد من النماذج، والتي تُعبر عن اجتهادات علماء وباحثين هذه القيادة، وفيما يلي عرض موجز لتلك النماذج:

- 1- نموذج (Stogdill, 1974)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الإنجاز – الإصرار – البصيرة – المبادرة – الثقة – المسؤولية – التعاون – التسامح – التأثير – الاجتماعية (Spain, 2014: 33).
- 2- نموذج (Bass, 1990)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: التكيف – الثقة – التوافق – العدائية – اليقظة – الهيمنة – السيطرة – التوازن العاطفي – التحكم – الأصالة – الاستقلالية – الإبداع – التكامل الأخلاقي (Bass, 1990: 19-31).

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

- 3- نموذج (Kirkpatrick & Locke, 1991)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: التحفيز – الدافعية – الأمانة – التكامل الأخلاقي – الثقة – الذكاء – الدراية بالعمل (Kirkpatrick & Locke, 1991: 48-60).
- 4- نموذج (Milard, 1995)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: العمل الجماعي – القدوة الحسنة – التأکید – الألفة – التفرد – المرونة – التلاحم العاطفي (Laub, 1999: 83).
- 5- نموذج (Spears, 1995)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الإنصات – المعالجة العاطفية – الوعي – الإقتناع – البصيرة – المهارات المفاهيمية – الإشراف التنظيمي – الخدمة – تطوير التابعين – إضافة قيمة للمجتمع (Laub, 2018: 116-117).
- 6- نموذج (Farling, et al., 1999)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الرؤية – التأثير – الصدق – الثقة – الخدمة (Farling, et al., 1999: 49-72).
- 7- نموذج (Laub, 1999)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: تقييم التابعين – تطوير التابعين – بناء روح الجماعة – الأصالة – توفير القيادة – مشاركة القيادة (Laub, 1999: 83).
- 8- نموذج (Russell & Stone, 2000)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الرؤية – الأمانة – التكامل الأخلاقي – الثقة – الخدمة – القدوة الحسنة – الريادة – تقييم التابعين – تمكين التابعين (Russell & Stone, 2000: 145-157).
- 9- نموذج (Wong & Page, 2000)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: القيادة – الخدمة – الرؤية – تطوير التابعين – بناء الفريق – تمكين التابعين – المشاركة في صنع القرار – التكامل الأخلاقي (Wong & Page, 2003: 4).
- 10- نموذج (Kouzes & Posner, 2002)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الأمانة – الإلهام – النظرة المبعديّة – الكفاءة – الذكاء (Kouzes & Posner, 2002: 22).

- 11- نموذج (Patterson, 2003)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الحب المشروط – التواضع – الإيثار – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – الخدمة (Patterson, 2003: 3-6).
- 12- نموذج (Barbuto & Wheeler, 2006)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الإيثار – المعالجة العاطفية – الحكمة – التخطيط المقنع – الإشراف التنظيمي (Barbuto & Wheeler, 2006: 318-323).
- 13- نموذج (Hale & Fields, 2007)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الخدمة – التواضع – الرؤية (Hale & Fields, 2007: 397- 417).
- 14- نموذج (Cerit, 2009)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الرؤية – الصدق – النزاهة – الثقة – الخدمة – القدوة الحسنة – الريادة – تقييم التابعين – تمكين التابعين (Russell, 2016: 32-33).
- 15- نموذج (Sipe & Frick, 2009)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: التكامل الأخلاقي – التواضع – تقديم التابعين على النفس – المعالجة العاطفية – الإقناع – الرحمة – بناء الفريق – البصيرة – التفكير التنظيمي – التعامل بأخلاقية (Spain, 2014: 33).
- 16- نموذج (Mittal & Dorfman, 2012)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: المساواة بين التابعين – التكامل الأخلاقي – تمكين التابعين – تطوير التابعين – المعالجة العاطفية – التواضع – إضافة قيمة للمجتمع (Mittal & Dorfman, 2012: 555-570).
- 17- نموذج (Hajjaj, 2014)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الخدمة – التواضع – الرؤية – الاستمرارية (Eva, et al., 2019: 112).

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

18- نموذج (Liden, et al., 2015)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: المعالجة العاطفية

- إضافة قيمة للمجتمع - المهارات المفاهيمية - تمكين التابعين - تطوير التابعين - تقديم التابعين على النفس - التعامل بأخلاقية (Eva, et al., 2019: 114).

19- نموذج (Dierendonck, et al., 2017)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في:

تمكين التابعين - المحاسبية - الدعم - التواضع - الأصالة - الشجاعة - القبول الشخصي المتبادل - الإشراف التنظيمي - الخدمة (Eva, et al., 2019: 114).

20- نموذج (Sendjaya, et al., 2018)، حدد أبعاد القيادة الخادمة في: الطاعة - الأصالة - الصدق - المسؤولية - التعامل بأخلاقية - التأثير (Shafai, 2018A: 62).

ونظرًا لأنه لا يوجد حتى الآن نموذج واحد مثالي يتفق عليه معظم الكُتَّاب والباحثين، فقد قام الباحثان بحصر تكرار كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة الواردة في النماذج السابقة، كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)
أبعاد القيادة الخادمة وتكراراتها

ك	البُعد	ك	البُعد	ك	البُعد	ك	البُعد
1	الإلهام	1	التوازن العاطفي	2	الذكاء	9	الخدمة
1	توفير القيادة	1	الإبداع	2	الريادة	7	الروية
1	مشاركة القيادة	1	التحفيز	2	تقديم التابعين على النفس	7	الثقة
1	الطاعة	1	الدافعية	2	المسئولية	7	تمكين التابعين
1	المشاركة في صنع القرار	1	الإصرار	2	المهارات المفاهيمية	6	التكامل الأخلاقي
1	الحب المشروط	1	الدرابية بالعمل	2	الإقناع	6	التواضع
1	الشجاعة	1	العمل الجماعي	2	الإيثار	5	المعالجة العاطفية
1	الحكمة	1	الإنجاز	1	بناء روح الجماعة	5	تطوير التابعين
1	القيادة	1	التأكيد	1	النظرة المبعدية	4	الأصالة
1	التخطيط المقنع	1	الألفة	1	المحاسبية	3	التأثير
1	الدعم	1	التفرد	1	المبادرة	3	القدوة الحسنة
1	الرحمة	1	المرونة	1	الاستمرارية	3	الإشراف التنظيمي
1	التفكير التنظيمي	1	التلاحم العاطفي	1	التعاون	3	البصيرة
1	النزاهة	1	الإنصات	1	التسامح	3	إضافة قيمة للمجتمع
1	التكيف	1	الوعي	1	الاجتماعية	3	التعامل بأخلاقية
1	المساواة بين التابعين	1	الاستقلالية	1	التوافق	3	الصدق
1	السيطرة	1	الكفاءة	1	العذائية	3	الأمانة
		1	القبول الشخصي المتبادل	1	اليقظة	3	تقديم التابعين
		1	التحكم	1	الهيمنة	2	بناء الفريق

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن عدد أبعاد القيادة الخادمة التي وردت في النماذج السابقة (74) بعددًا، وأن أكثر الأبعاد تكرارًا هي: الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة، وفيما يلي تناول هذه الأبعاد التسعة بشيء من التفصيل:

1- الخدمة Service:

تُعد الخدمة بمثابة قلب أو جوهر القيادة الخادمة والسمة المميزة لها؛ لذا يجب أن يكون القادة على أتم استعداد لتقديمها (Esfahani, et al., 2013: 295)، أي تحقيق الخير والنفع والرفاهية للتابعين بعيدًا عن الأنانية (Chaudhuri, et al., 2015: 95)، وإقامة علاقات معهم يسودها الحب والاحترام والمساواة (Thao & Kang, 2018: 2)، ودعمهم بالخدمات وتزويدهم بالموارد اللازمة، ومراعاة مصالحهم، وتمكينهم من الحصول على حقوقهم، وإدراك قيمة وجودهم داخل المؤسسة (Zhou, 2019: 413).

والخدمة ليست غاية في ذاتها، بل هي وسيلة لتلبية احتياجات التابعين المشروعة، بغية تحقيق رضاهم وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة، فضلًا عن الالتزام التنظيمي والولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا مؤداه أن الخدمة وسيلة فعالة للتأثير في التابعين (Stone, et al., 2004: 356).

لذا يؤكد Greenleaf على أن القائد العظيم يتم وصفه خادمًا، عندما يضع تلبية احتياجات التابعين المادية والنفسية في مقدمة أولوياته، ويضع رغباته الشخصية جانبًا عندما يتعلق الأمر بإشباع رغبات تابعيه، فالقادة الخادمون لديهم شغف نحو تقديم الخدمة، ومن ثم تختلف القيادة الخادمة عن الأنماط القيادية الأخرى، حيث يأتي القادة الخادمون في أسفل الهيكل التنظيمي؛ ويرجع ذلك إلى أنهم يقومون بخدمة التابعين في المقام الأول (Baldonado, 2017: 53).

2- الرؤية Vision:

والرؤية هي الحلم الذي تنشده المؤسسة والصورة الذهنية لمستقبلها المنشود، ويتميز القائد الخادم عن غيره من القادة بتركيزه على الوضع المستقبلي للتابعين عند وضع الرؤية؛ حيث ينظر إليهم على أنهم حياة المؤسسة ومحل ثقتها، بل ويسعى إلى جعلهم يمتلكون هذا الإحساس (Russell, 2016: 36-37).

ويركز القائد الخادم عند وضع رؤية المؤسسة على أخذ العبرة من تجارب الماضي، والاستفادة من تحليل الوضع الحالي، واستشراف المستقبل، وإشراك التابعين في وضعها لزيادة فهمهم لها ودافعيتهم نحو تحقيقها، فضلاً عن الشعور بأنهم محط اهتمام وتقدير قادتهم (Olesia, et al., 2014: 77-78)، كما يُشرك القائد الخادم أيضاً الأشخاص ذوي الخبرة؛ لتشكيل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (Blanchard & Broadwell, 2018: 8).

ويوضح Greenleaf أن مسؤولية القائد الخادم هي إزالة الغموض عن الرؤية قدر الإمكان، ومساعدة التابعين على تصورها (Rice, 2020: 26)، وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة للوصول إليها وجعلها حقيقة (Tanno, 2017: 63)، والعمل بشكل جاد مع التابعين لتحقيقها (Adda, et al., 2020: 295)، خاصة وأن الرؤية توحد بين أعضاء المؤسسة وتلهمهم الطريق نحو تحقيق العظمة (Latiff, et al., 2017: 14).

3- الثقة Trust:

يتسم القائد الخادم بثقة التابعين فيه، ويسعيه الدؤوب نحو تهيئة بيئة عمل تعزز هذه الثقة (Sendjaya & Pekerti, 2010: 645)؛ لأن ثقة التابعين في القائد تحثهم على الالتزام التنظيمي وتنفيذ المهام المكلفين بها بكل رحابة صدر، إذ من الصعب وجود التزام تنظيمي في حال فقد التابعين ثقتهم في القائد (Ghayas, et al., 2023: 12)، كما تؤكد تلك الثقة على شرعية القائد بل وتدعمها (Tanno, 2017: 57)، وفي نفس

الوقت تُعد دليل قوي على فعالية ذلك القائد وتميزه (Hao & Yazdanifard, 2015: 3).

ويرى Greenleaf أن أساس هذه الثقة يتوافر عندما يرى التابعون مؤسستهم — متمثلة في قائدها — تسعى بأقصى قدراتها إلى تقديم الخدمة لهم، وتُعد العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة والثقة طردية، فكلما ازدادت جودة الخدمة زادت الثقة (Qureshi, et al., 2019: 41-42)، كما أن مطابقة أفعال القائد لأقواله تعزز هذه الثقة، ويفضل ألا تكون الثقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن يثق القائد أيضًا في التابعين؛ إذ أن الثقة المتبادلة بينهم تُسهم في تحسين أدائهم بوجه خاص وتزيد من فعالية المؤسسة بوجه عام (Chen, 2015: 323).

4- تمكين التابعين Empowering Followers:

اشتقت كلمة تمكين Empowering في اللغة الإنجليزية من الفعل Empower بمعنى منح الفرد السلطة الرسمية أو الحرية لعمل شيء معين (John, et al., 2002: 452)، ويعد التمكين أحد السمات المميزة للقيادة الخادمة؛ حيث يتشارك القائد الخادم السلطة مع التابعين (Murari & Gupta, 2012: 30).

وينقسم إلى تمكين مباشر ويعني نقل السلطات الكافية من القائد إلى التابعين لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات وأداء المهام الموكلة إليهم بحرية واستقلالية دون تدخل مباشر من القائد، ودعمهم بالموارد والإمكانات اللازمة، وتهيئة المناخ الملائم والداعم للإنجاز، مع تحمّل التابعين مسئولية النتائج، وتمكين غير مباشر ويعني جعل التابعين يشعرون بوجودهم، وبقدرتهم على التأثير في النتائج، وأنهم ذوو قيمة بالنسبة لمؤسستهم (Esfahani, et al., 2013: 295).

ولعل السبب في اهتمام القائد الخادم بالتمكين؛ أنه لا ينظر إلى التابعين على أنهم أقل منه معرفة ومهارة (Begzadeh & Nedaei, 2017: 271)، بل ويرى أنه وسيلة

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

فعالة لتعظيم قدرات التابعين، ورفع مكانتهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وشعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Van Winkle, et al., 2014: 71-72).

5- التكامل الأخلاقي Moral Integration:

يُقصد بالتكامل الأخلاقي مطابقة سلوكيات القائد للقيم الأخلاقية السليمة مثل (الصدق – الأمانة – الحكمة – العدالة – الرحمة – الوفاء – الإيثار – الوقار – الأناة – التعاون – الموضوعية)، ويؤكد Robert Turknnett على أنه بدون هذا التكامل لا يمكن للقائد تحقيق النجاح (Malingkas, et al., 2018: 4, 9)؛ لأنه يُسهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وإيجاد نوع من الارتياح لدى التابعين (Schmidt & Islam, 2022: 75)، ووفقاً لـ Greenleaf فإن القائد الخادم أيضاً يُرشد التابعين ويشجعهم على الالتزام بالقيم الأخلاقية في سلوكياتهم (Manjarrez, 2015: 120).

6- التواضع Humility:

يعد التواضع من الفضائل التي يمكن رؤيتها جيداً في سلوك القائد الخادم، حيث يتسم بالبعد عن تمجيد الذات والغرور والتعالي على التابعين، وفي نفس الوقت يلتزم الاعتدال، ويحترم إنجازات التابعين ويقدرها، ويُبصت إليهم جيداً، ويتقبل نقدهم ونصحهم وتوجيهاتهم بصدق ورحب، بوصفه فرصة مواتية لتحسين أدائه، كما يُقدم احتياجات التابعين وإنجازاتهم على احتياجاته الشخصية وإنجازاته الفردية (Patterson, 2003: 3-4).

ويؤدي تواضع القائد الخادم إلى إزالة الحواجز بينه وبين التابعين، وتكوين علاقات إيجابية معهم، وتعزيز الثقة بينهم، وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز مهامهم (Huizinga, 2016: 35)، وجدير بالذكر أن التواضع يرتبط بالخدمة بشكل وثيق ولا يمكن فصلهما، ودليل ذلك أن القائد لا يمكن أن يكون خادماً إلا إذا كان متواضعاً (Russell, 2016: 35).

7- المعالجة العاطفية Emotional Healing:

ويُقصد بالمعالجة العاطفية كافة السلوكيات التي تصدر من القائد الخادم بغرض التأثير إيجابيًا على النواحي العاطفية (الوجدانية) للتابعين، والتي تتمثل في التعاطف معهم، والإنصات الجيد لهم، ومراعاة ميولهم، واحترام اهتماماتهم، والتفكير في حلول لمشكلاتهم، وتوفير بيئة عمل آمنة لهم، ومشاركتهم مناسباتهم الشخصية (McCann, et al., 2014: 29)، وتوطيد العلاقات الإنسانية معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، ومساعدتهم في التغلب على مصاعب الحياة، والتخلص من آثار الصدمات وصور الأذى الوجداني (Russell, 2016: 22-23).

8- تطوير التابعين Developing Followers:

يهتم القائد الخادم برصد احتياجات التابعين المهنية وتلبيتها معرفيًا ومهاريًا؛ ليس فقط لأن تلبية احتياجاتهم تأتي في مقدمة أولوياته، وأن التطوير المهني حق لهم (Labib, 2015: 16)، بل لأنه يُدرك جيدًا أن نجاحه ونجاح مؤسسته يعتمد بشكل مباشر على كفاءة التابعين، لذا يهتم بتطويرهم مهنيًا وذاتيًا (Gultekin & Kara, 2022: 126)، من خلال تحويل المؤسسة إلى مجتمع تعلم مهني حقيقي، وتبصيرهم بفرص التطوير المهني (Lee, et al., 2017: 19)، وتوفير أساليب التطوير المهني النظامية والفردية التي تحقق التغيير المنشود، مع مراعاة الفروق الفردية بين التابعين (Latiff, et al., 2017: 11).

9- الأصالة Authenticity:

يختلف معنى الأصالة حسب السياق الواردة فيه، فأصالة النسب عراقته، وأصالة الرأي جودته وإحكامه، وأصالة الأسلوب تفرده وتميزه، بينما يُقصد بأصالة القائد الخادم الصدق الذاتي مع النفس، وإظهار دوافعه وأفكاره ومشاعره بوضوح للتابعين (Williams, 2012: 8)، والاتساق بين ما يقوله وما يفعله (Amir & Santoso, 2019: 41)، وتطبيقه قيم العمل الأساسية على كل ما يقوم به أو يتخذه من قرارات،

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

واعترافه بأخطائه أمام الآخرين، وتعبيره بصراحة عن شكوكه أو مخاوفه بشأن أفكار التابعين أو أدائهم، وعدم قبوله كل ما يتم طرحه من أفكار لمجرد طرحها، بل قبولها على أنها صالحة للمناقشة والنقد (Boone, 2019: 10-11)؛ لذا يمكن القول أنه في كنف الأصالة يصبح القائد الخادم ينبوع الحب الذي لا ينضب أبدًا عند تعامله مع التابعين (Sims & Morris, 2018: 4).

الجزء الثالث

الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار الميداني للبحث نبذة عن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، وبناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: نبذة عن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر:

يُعيّن رئيس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة القسم لأقدمهم، ويعتبر رئيس القسم متتحيًا عن رئاسة القسم بتعيينه عميدًا أو وكيلًا للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم (ج.م.ع، 2006: 16).

وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيسه أقدم الأساتذة المساعدين، ويكون له حق حضور مجلس الكلية إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة والأساتذة المساعدين يقوم بأعمال رئيسه أقدم المدرسين، ويكون له حق حضور مجلس الكلية إلا عند النظر في الترشيح لوظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، وإذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي جاز أن يُعهد إليه برئاسة القسم بعد أخذ رأي عميد الكلية (ج.م.ع، 2010: 111).

ويكون أقدم الأساتذة في كل تخصص — في حالة تعدد التخصصات — داخل القسم نائبًا لرئيس القسم في شئون هذا التخصص، وفي حال خلو التخصص من الأساتذة يقوم

أقدم الأساتذة المساعدين فيه بأعمال نائب رئيس مجلس القسم لشئون هذا التخصص (ج.م.ع، 2006: 17).

وهذا يعني أن رئيس القسم يتم اختياره – وليس انتخابه – وفقاً للأقدمية التي تعتمد بشكل كبير على الأداء البحثي وبشكل أقل على الأداء التدريسي والخدمي، دون اعتبار لأية معايير أخرى كالجدارة وامتلاك المهارات القيادية، كما يتولى هذا المنصب دون تدريب سابق على القيادة، ومن غير فهم كافٍ لأدواره الغامضة والمعقدة، وبالتالي تولي المنصب دون معرفة كافية بأبعاده ومسئوليته وواجباته؛ لذا تتوقف الكفاءة القيادية للقسم العلمي على خبرة رئيس القسم الحياتية وتجاربه العملية.

ويُشرف رئيس القسم على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم، في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى بصفة خاصة ما يلي (ج.م.ع، 2006: 65):

- 1) اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض على مجلس القسم.
- 2) إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
- 3) اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.
- 4) متابعة تنفيذ سياسة وقرارات مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
- 5) الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.
- 6) حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية بكل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
- 7) يُقدم – بعد العرض على مجلس القسم – تقريراً إلى العميد في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والإدارية والمالية، بحيث يتضمن أوجه النشاط ومستوى الأداء الحالي والعقبات ومقترحات تلافئها.

8) يُبين لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند النظر في المسائل المعروضة على مجلس الكلية.

ويجوز تنحية رئيس القسم عن الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية، ويكون ذلك بقرار مُسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد (ج.م.ع، 2006: 17).

ثانياً: بناء أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استبانة لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهم، والتي تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية – المنصب الإداري – طبيعة الدراسة – اعتماد الكلية)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

1- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الأسس النظرية للقيادة الخادمة، والدراسات السابقة.

2- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على خمسة عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ لإبداء ملاحظاتهم حول أبعاد الاستبانة وعباراتها من حيث مدى ملائمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للبعد الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رأوه مناسباً من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها، وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعض

وحذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن 80%، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

3- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: اختص الجزء الأول ببعض البيانات الأولية عن المستجيب مثل (الدرجة الوظيفية – المنصب الإداري – طبيعة الدراسة – اعتماد الكلية)، بينما اختص الجزء الثاني بتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة – الرؤية – الثقة – تمكين التابعين – التكامل الأخلاقي – التواضع – المعالجة العاطفية – تطوير التابعين – الأصالة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واشتملت الاستبانة على (45) عبارة كما هو موضح في جدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)
وصف أداة البحث

إجمالي الاستبانة	عدد العبارات	الأبعاد
45	5	البُعد الأول: الخدمة
	5	البُعد الثاني: الرؤية
	5	البُعد الثالث: الثقة
	5	البُعد الرابع: تمكين التابعين
	5	البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي
	5	البُعد السادس: التواضع
	5	البُعد السابع: المعالجة العاطفية
	5	البُعد الثامن: تطوير التابعين
	5	البُعد التاسع: الأصالة

4- للتحقق من صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity للاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (45) فردًا من أفراد مجتمع البحث، ويوضح ذلك الجدولان رقما (3،4) الآتيان:

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه

5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الأول: الخدمة
0.95	0.98	0.91	0.97	0.98	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الثاني: الرؤية
0.95	0.92	0.91	0.95	0.96	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الثالث: الثقة
0.98	0.96	0.98	0.90	0.97	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الرابع: تمكين التابعين
0.98	0.93	0.97	0.98	0.90	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي
0.99	0.98	0.99	0.98	0.96	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد السادس: التواضع
0.98	0.98	0.99	0.92	0.99	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد السابع: المعالجة العاطفية
0.98	0.94	0.97	0.88	0.98	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد الثامن: تطوير التابعين
0.88	0.95	0.95	0.96	0.87	معامل الارتباط	
5	4	3	2	1	رقم العبارة	البُعد التاسع: الأصالة
0.95	0.89	0.94	0.89	0.91	معامل الارتباط	

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن جميع العبارات ترتبط بالبُعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد

معامل الارتباط	الأبعاد
0.98	البُعد الأول: الخدمة
0.93	البُعد الثاني: الرؤية
0.99	البُعد الثالث: الثقة
0.99	البُعد الرابع: تمكين التابعين
0.98	البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي
0.98	البُعد السادس: التواضع
0.92	البُعد السابع: المعالجة العاطفية
0.97	البُعد الثامن: تطوير التابعين
0.97	البُعد التاسع: الأصالة

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

5- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل Cronbach Alpha (Johnson & Larry, 2013: 171) بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، كما يمكن حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، 2020: 33) كما هو موضح في الجدول رقم (5) الآتي:

جدول رقم (5)
الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق الذاتي	مستوى الثبات والصدق الذاتي
البُعد الأول: الخدمة	5	0.97	0.98	مرتفع
البُعد الثاني: الرؤية	5	0.96	0.98	
البُعد الثالث: الثقة	5	0.97	0.98	
البُعد الرابع: تمكين التابعين	5	0.97	0.98	
البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي	5	0.99	0.99	
البُعد السادس: التواضع	5	0.98	0.99	
البُعد السابع: المعالجة العاطفية	5	0.97	0.98	
البُعد الثامن: تطوير التابعين	5	0.95	0.97	
البُعد التاسع: الأصالة	5	0.95	0.97	
إجمالي أبعاد الاستبانة	45	0.99	0.99	

يتضح من الجدول رقم (5) السابق أن معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت فيما بين (0.95 — 0.99)، وهذا يدل على ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجه وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (0.60 — 0.70) يكون عاليًا (أبو سمرة

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

والطيطي، 2020: 70)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت قيمته فيما بين (0.97 — 0.99).

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر البالغ عددهم (11961) عضواً عاملاً ومتفرغاً وغير متفرغ (جامعة الأزهر، 2023)، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بكامله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى أخذ عينة منه ممثلة له؛ لذا قام الباحثان بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بالاعتماد على معادلة Krejcie & Morgan, 1970 (Marguerite, et al., 2006: 146) التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث الحالي بـ (372) عضواً، وقد قام الباحثان بتوزيع (410) استبانة، عاد منها (397) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمالها، وبناءً عليه أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (383) استبانة، وهو عدد عينة البحث والذي يزيد عن الحد الأدنى المطلوب، ويوضح الجدول رقم (6) التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

جدول رقم (6)
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الدرجة الوظيفية	أستاذ	119	31.07%
	أستاذ مساعد	107	27.94%
	مدرس	157	40.99%
الإجمالي		383	100%
المنصب الإداري	شغل	85	22.19%
	لم يشغل	298	77.81%
الإجمالي		383	100%
طبيعة الدراسة	نظرية	214	55.87%
	عملية	169	44.13%
الإجمالي		383	100%
اعتماد الكلية	معتمدة	149	38.90%
	غير معتمدة	234	61.10%
الإجمالي		383	100%

يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن البحث قد شمل أربعة متغيرات وهي:

- الدرجة الوظيفية: وتضم ثلاث فئات وهم (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).
- المنصب الإداري: ويضم فئتين وهما (شغل - لم يشغل).
- طبيعة الدراسة: وتضم فئتين وهما (نظرية - عملية).
- اعتماد الكلية: ويضم فئتين وهما (معتمدة - غير معتمدة).

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانات وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة ضعيفة من 1 إلى 1.66، ولاستجابة متوسطة من 1.67 إلى 2.33، ولاستجابة كبيرة من 2.34 إلى 3.00.

2- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة Chi square test for goodness of fit (X²) ويستخدم للمقارنة بين النسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث، واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

3- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وقد استخدمه الباحثان لحساب القيمة الفائية للمتغيرات ثلاثية الفئة التالية: الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

4- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent Samples t test: وقد استخدمه الباحثان لحساب القيمة التائية للمتغيرات ثنائية الفئة التالية: المنصب الإداري (شغل - لم يشغل)، وطبيعة الدراسة (نظرية - عملية)، واعتماد الكلية (معتمدة - غير معتمدة).

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

5- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (Statistical Package of the Social Sciences) أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف باسم (SPSS)، الإصدار العشرون.

خامساً: نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج البحث وتفسيرها، حيث يتم أولاً عرض النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم النتائج التفصيلية، وأخيراً الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث.

1- النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:
لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة إجمالية، قام الباحثان بحساب المتوسطات الموزونة لأبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول رقم (7) الآتي:

جدول رقم (7)

النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	البعد
7	ضعيفة	0.63	1.65	البُعد الأول: الخدمة
1	متوسطة	0.69	2.15	البُعد الثاني: الرؤية
4	متوسطة	0.68	1.74	البُعد الثالث: الثقة
5	متوسطة	0.67	1.71	البُعد الرابع: تمكين التابعين
3	متوسطة	0.77	1.81	البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي
2	متوسطة	0.76	1.82	البُعد السادس: التواصل
9	ضعيفة	0.63	1.48	البُعد السابع: المعالجة العاطفية
6	متوسطة	0.61	1.69	البُعد الثامن: تطوير التابعين
8	ضعيفة	0.63	1.60	البُعد التاسع: الأصالة
متوسطة		0.65	1.74	إجمالي أبعاد الاستبانة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط موزون (1.74) وانحراف معياري (0.65)، وقد يرجع ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن حاجاتهم لم تلق الاهتمام المنشود من قبل رؤساء الأقسام، نتيجة ضعف ثقافة القيادة الخادمة لدى الرؤساء وقلة إدراكهم لأثرها الإيجابي في التابعين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adda, et al., 2020) ودراسة (Bitew & Gedifew, 2020)، بينما تختلف مع دراسة (علي والقرني، 2017) ودراسة (الشمري، 2019) ودراسة (الغامدي، 2022) ودراسة (نور، 2023) حيث جاءت درجة الممارسة عالية.
- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد الرؤية في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (2.15) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي التي انتشرت بكليات الجامعة في العقد الأخير والتي أجبرت رؤساء الأقسام العلمية على ضرورة وضع رؤية للقسم وبناء خطة طموحة للوصول إليها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2019) ودراسة (نور، 2023) حيث جاء بُعد المهارات المفاهيمية في المرتبة الأولى، ودراسة (Adda, et al., 2020) حيث جاء بُعد إيجاد قيمة للمجتمع في المرتبة الأولى، ودراسة (الغامدي، 2022) حيث جاء بُعد التصرف بأخلاقية في المرتبة الأولى.
- جاء بُعد المعالجة العاطفية في المرتبة الأخيرة بمتوسط موزون (1.48) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى تركيز رؤساء الأقسام العلمية على النواحي المادية دون إعطاء النواحي الوجدانية لدى التابعين حقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Russell, 2016)، بينما تختلف مع دراسة (الشمري، 2019) حيث جاء بُعد الاهتمام بالمرؤوسين في المرتبة الأخيرة، ودراسة (Adda, et al., 2020) حيث جاء بُعد جعل التابعين في مقدمة أولوياتهم في المرتبة الأخيرة، ودراسة

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

(الغامدي، 2022) حيث جاء بُعد التلاحم العاطفي في المرتبة الأخيرة، ودراسة (نور، 2023) حيث جاء بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المرتبة الأخيرة.

2- النتائج التفصيلية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:
لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قام الباحثان بحساب المتوسطات الموزونة لعبارات كل بُعد على النحو التالي:

أ - البُعد الأول (الخدمة): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8)

نتائج عبارات بُعد الخدمة

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يضع رئيس القسم تلبية الاحتياجات المشروعة لمنسوبي القسم في مقدمة أولوياته.	45	170	168	1.68	0.67	متوسطة	3	80.3
		11.7	44.4	43.9					
2	يُدعم منسوبي القسم بالموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز مهامهم.	58	164	161	1.73	0.71	متوسطة	1	57.1
		15.2	42.8	42.0					
3	يُقدم بعض التوضيحات الشخصية من أجل خدمة منسوبي القسم.	27	151	205	1.54	0.63	ضعيفة	5	130.5
		7.1	39.4	53.5					
4	يُمكن منسوبي القسم من الحصول على حقوقهم.	54	165	164	1.71	0.70	متوسطة	2	63.8
		14.1	43.1	42.8					
5	يضع رغباته الشخصية جانباً عندما يتعلق الأمر بإشباع رغبات منسوبي القسم.	19	193	171	1.60	0.58	ضعيفة	4	140.6
		5.0	50.4	44.6					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البُعد الأول (الخدمة) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (140.6) إلى (57.1)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُدعم منسوبي القسم بالموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز مهامهم" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.73)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية توفير تلك الموارد والإمكانات لمنسوبي القسم بُغية تحقيق أهداف القسم ورؤيته.
- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يُقدم بعض التّضحيات الشخصية من أجل خدمة منسوبي القسم" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.54)، وقد يُعزى ذلك إلى تغليب رؤساء الأقسام العلمية مصلحتهم الشخصية على مصلحة منسوبي القسم.

ب - البُعد الثاني (الرؤية): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9)

نتائج عبارات بُعد الرؤية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يضع رئيس القسم الرؤية في ضوء نتائج تحليل الوضع الحالي واستشراف المستقبل.	العدد	216	111	56	0.73	كبيرة	2	103.5
		%	56.4	29.0	14.6				
2	يُشرك منسوبي القسم في وضع الرؤية.	العدد	218	116	49	0.71	كبيرة	1	113.5
		%	56.9	30.3	12.8				
3	يُركز على الوضع المستقبلي لمنسوبي القسم عند وضع الرؤية.	العدد	75	160	148	0.74	متوسطة	4	33.2
		%	19.6	41.8	38.6				
4	يُزيل الغموض عن الرؤية ويساعد منسوبي القسم في تصورها.	العدد	60	165	158	0.71	متوسطة	5	54.0
		%	15.6	43.1	41.3				
5	يعمل بشكل جاد مع منسوبي القسم لتحقيق الرؤية.	العدد	208	103	72	0.78	كبيرة	3	79.6
		%	54.3	26.9	18.8				

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الثاني (الرؤية) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (113.5) إلى (33.2)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُشرك منسوبي القسم في وضع الرؤية" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (2.44)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية مشاركة منسوبي القسم في وضع الرؤية لزيادة فهمهم لها ودافعيتهم نحو تحقيقها.
- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يُزيل الغموض عن الرؤية ويساعد منسوبي القسم في تصورهما" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.74)، وقد يُعزى ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام العلمية أن إشراك منسوبي القسم في وضع الرؤية كافٍ لاستجلائها وتصورها.

ج - البُعد الثالث (الثقة): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (10) التالي:

جدول (10)

نتائج عبارات بُعد الثقة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	تتطابق أفعال رئيس القسم مع أقواله.	العدد	81	157	145	0.75	متوسطة	1	26.2
		%	21.1	41.0	37.9				
2	يملك المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء واجباته بجدارة.	العدد	26	171	186	0.62	ضعيفة	5	122.3
		%	6.8	44.6	48.6				
3	يُهيئ بيئة عمل تعزز ثقة منسوبي القسم به.	العدد	79	155	149	0.75	متوسطة	2	28.0
		%	20.6	40.5	38.9				
4	يثق منسوبي القسم في رئيسه.	العدد	51	170	162	0.69	متوسطة	4	69.3
		%	13.3	44.4	42.3				
5	يثق رئيس القسم في منسوبيه.	العدد	68	159	156	0.73	متوسطة	3	41.9
		%	17.8	41.5	40.7				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الثالث (الثقة) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (122.3) إلى (26.2)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتطابق أفعال رئيس القسم مع أقواله" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.83)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام العلمية — قدر الإمكان — على عدم التفوه بأقوال لا يستطيعون فعلها.
- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يملك المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء واجباته بجدارة" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.58)، وقد يُعزى ذلك إلى تولي معظم رؤساء الأقسام العلمية هذا المنصب دون إعداد مُسبق، مع قلة برامج التنمية المهنية الموجهة لهم.

د - البُعد الرابع (تمكين التابعين): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (11) التالي:

جدول (11)

نتائج عبارات بُعد تمكين التابعين

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يُمنح رئيس القسم منسوبيه سلطات تمكنهم من أداء مهامهم بحرية واستقلالية.	العدد	170	196	1.53	0.58	5	146.5	
		%	4.4	51.2					
2	يُشعر منسوبي القسم بقيمتهم وبقدرتهم على التأثير في النتائج.	العدد	141	157	1.81	0.77	2	22.4	
		%	22.2	41.0					
3	يُدعم منسوبي القسم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد.	العدد	139	153	1.84	0.78	1	16.6	
		%	23.8	39.9					
4	يُشجع منسوبي القسم على القيام ببعض المهام القيادية.	العدد	184	178	1.59	0.59	4	133.8	
		%	5.5	46.5					
5	يُهدى المناخ الملائم للإنجاز والداعم له.	العدد	146	159	1.79	0.76	3	29.6	
		%	20.4	41.5					

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الرابع (تمكين التابعين) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (146.5) إلى (16.6)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يُدعم منسوبي القسم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.84)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية لأوجه القصور التي تنتج عن نقص المعلومات أو قلة وضوحها.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يُمنح رئيس القسم منسوبيه سلطات تمكنهم من أداء مهامهم بحرية واستقلالية" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.53)، وقد يُعزى ذلك إلى خوف بعض رؤساء الأقسام العلمية من سوء استخدام منسوبي القسم لهذه السلطة.

هـ - البُعد الخامس (التكامل الأخلاقي): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (12) التالي:

جدول (12)

نتائج عبارات بُعد التكامل الأخلاقي

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة		م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%	
42.4	5	متوسطة	0.78	1.73	181	125	77	العدد	يفي رئيس القسم بكافة وعوده.	1
					47.3	32.6	20.1	%		
11.8	1	متوسطة	0.80	1.86	152	133	98	العدد	يُتحرى الصدق والأمانة مع منسوبي القسم.	2
					39.7	34.7	25.6	%		
14.2	2	متوسطة	0.80	1.84	156	131	96	العدد	يُلتزم بقيمتي الرحمة والإيثار داخل بيئة العمل.	3
					40.7	34.2	25.1	%		
29.1	4	متوسطة	0.76	1.79	161	143	79	العدد	يُنسى بالعدالة في أحكامه والموضوعية في آرائه.	4
					42.0	37.3	20.7	%		
19.2	3	متوسطة	0.80	1.82	163	127	93	العدد	يُشجع منسوبي القسم على الالتزام بالقيم الأخلاقية السليمة.	5
					42.6	33.2	24.2	%		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الخامس (التكامل الأخلاقي) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (42.4) إلى (11.8)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُتحرى الصدق والأمانة مع منسوبي القسم" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.86)، وقد يُعزى ذلك إلى النزعة الدينية التي تربي عليها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، فضلًا عن رغبتهم في تعزيز ثقة منسوبي القسم بهم.

- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يُفي رئيس القسم بكافة وعوده" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.73)، وقد يُعزى ذلك أيضًا إلى النزعة الدينية التي تربي عليها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، فضلًا عن رغبتهم في تعزيز ثقة منسوبي القسم بهم.

و - البُعد السادس (التواضع): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (13) التالي:

جدول (13)

نتائج عبارات بُعد التواضع

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يبتعد رئيس القسم عن تمجيد الذات والتعالي على منسوبي القسم.	العدد	101	117	165	0.82	متوسطة	3	17.4
		%	26.4	30.5	43.1				
2	يُتقبل نقد منسوبي القسم وتوجيهاتهم بصدق ورحب.	العدد	41	170	172	0.66	ضعيفة	5	88.3
		%	10.7	44.4	44.9				
3	يُقدم إنجازات منسوبي القسم على إنجازاته الفردية.	العدد	100	114	169	0.82	متوسطة	4	20.8
		%	26.1	29.8	44.1				
4	يُنصت إلى منسوبي القسم بشكل جيد.	العدد	107	129	147	0.81	متوسطة	1	6.3
		%	27.9	33.7	38.4				
5	يُحترم منسوبي القسم ويقدروهم.	العدد	105	125	153	0.81	متوسطة	2	9.1
		%	27.5	32.6	39.9				

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد السادس (التواضع)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01) فيما يتعلق بالعبارات رقم (1، 2، 3، 5)، حيث تراوحت القيم من (88.3) إلى (9.1)، وعند مستوى دلالة (0.05) فيما يتعلق بالعبارات رقم (4)، حيث جاءت بقيمة (6.3)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يُنصت إلى منسوبي القسم بشكل جيد" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.90)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية الإنصات لمنسوبي القسم كوسيلة لتعرّف مشكلاتهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُتقبل نقد منسوبي القسم وتوجيهاتهم بصدق" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.66)، وقد يُعزى ذلك إلى حساسية رؤساء الأقسام العلمية للنقد، خاصة إذا كان يحمل في طياته الاتهام بالتقصير أو ضعف القدرات.

ز - البُعد السابع (المعالجة العاطفية): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (14) التالي:

جدول (14)

نتائج عبارات بُعد المعالجة العاطفية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يُفكر رئيس القسم في حلول لمشكلات منسوبي القسم.	39	99	245	0.67	ضعيفة	3	175.9	
		10.2	25.8	64.0					
2	يُراعي قدرات منسوبي القسم وميولهم عند توزيع المهام.	43	171	169	0.67	متوسطة	1	84.2	
		11.3	44.6	44.1					
3	يُشارك منسوبي القسم مناسباتهم الشخصية.	37	89	257	0.66	ضعيفة	4	207.1	
		9.7	23.2	67.1					
4	يُساعد منسوبي القسم	22	101	260	0.59	ضعيفة	5	230.2	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
5	يُوفّر بيئة عمل آمنة لمنسوبي القسم.	العدد	44	98	241	0.69	ضعيفة	2	162.3
		%	11.5	25.6	62.9				
	في التخلّص من آثار الصدمات وصور الأذى الوجداني.	%	5.7	26.4	67.9				

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البُعد السابع (المعالجة العاطفية) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (230.2) إلى (84.2)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يُراعي قدرات منسوبي القسم وميولهم عند توزيع المهام" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.67)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أن ملائمة المهام لقدرات منسوبي القسم وميولهم تؤدي إلى الفاعلية في إنجازها.

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يُساعد منسوبي القسم في التخلّص من آثار الصدمات وصور الأذى الوجداني" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.38)، وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، وتركيزهم على الأعمال الروتينية، وبالتالي قلة اهتمامهم بالحالة النفسية لمنسوبي القسم.

ح - البُعد الثامن (تطوير التابعين): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (15) التالي:

جدول (15)

نتائج عبارات بُعد تطوير التابعين

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسط	ضعيفة					
1	يُرصّد رئيس القسم الاحتياجات المهنية لمنسوبيه ويُلبيها معرفياً ومهارياً.	العدد	13	124	246	0.55	ضعيفة	5	212.8
		%	3.4	32.4	64.2				
2	يُبصّر منسوبي القسم بفرص التطوير المهني.	العدد	74	184	125	0.71	متوسطة	2	47.5
		%	19.4	48.0	32.6				

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

م	العدد	%	69	179	135	1.83	0.71	متوسطة	3	48.0	يُؤفّر لمنسوبي القسم أساليب التطوير المهني المختلفة.
3	69	18.1	179	135	1.83	0.71	متوسطة	3	48.0	يُؤفّر لمنسوبي القسم أساليب التطوير المهني المختلفة.	
4	76	19.8	193	114	1.90	0.70	متوسطة	1	55.8	يُشجع منسوبي القسم على التطوير المهني الذاتي.	
5	29	7.6	116	238	1.45	0.63	ضعيفة	4	172.7	يسعى إلى تحويل القسم إلى مجتمع تعلم مهني حقيقي.	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد الثامن (تطوير التابعين) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (212.8) إلى (47.5)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يُشجع منسوبي القسم على التطوير المهني الذاتي" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.90)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية التنمية المهنية الذاتية خاصة في ظل قلة برامج التنمية المهنية.

- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يرصد رئيس القسم الاحتياجات المهنية لمنسوبيه ويُلبيها معرفيًا ومهاريًا" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.39)، وقد يُعزى ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام العلمية أن ذلك من صميم عمل مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة.

ط - البُعد التاسع (الأصالة): ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (16) التالي:

جدول (16)

نتائج عبارات بُعد الأصالة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	يُتسم رئيس القسم بالصدق الذاتي مع النفس.	32	199	152	1.69	0.62	متوسطة	3	116.2
		8.3	52.0	39.7					
2	يُظهر دوافعه وأفكاره ومشاعره بوضوح لمنسوبي القسم.	67	52	264	1.49	0.78	ضعيفة	4	219.3
		17.5	13.6	68.9					
3	يُطبق قيم العمل الأساسية	41	189	153	1.71	0.65	متوسطة	2	93.3

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	على كل ما يقوم به أو يتخذه من قرارات.	10.8	49.3	39.9					
4	يَعترف بأخطائه أمام منسوبي القسم.	53	48	282	1.40	0.72	5	280.0	
		13.9	12.5	73.6					
5	يُخضع أفكار منسوبي القسم للمناقشة والنقد.	49	180	154	1.73	0.68	1	75.4	
		12.8	47.0	40.2					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البُعد التاسع (الأصالة) عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (280) إلى (75.4)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "يُخضع أفكار منسوبي القسم للمناقشة والنقد" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.73)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام العلمية على الموضوعية في الأحكام.
- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يَعترف بأخطائه أمام منسوبي القسم" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (1.40)، وقد يُعزى ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام العلمية أن في ذلك تقليل من شأنهم أو قد يؤدي إلى ضعف الثقة بهم.

3- الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، والتي تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - المنصب الإداري - طبيعة الدراسة - اعتماد الكلية)، قام الباحثان بحساب القيمة التائية والفائنية لأبعاد الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

أ - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:
يوضح جدول (17) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية.

جدول (17)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الخدمة	أستاذ	119	11.71	1.97	969.9	0.00
	أستاذ مساعد	107	9.21	1.24		
	مدرس	157	5.00	0.00		
البُعد الثاني: الرؤية	أستاذ	119	14.13	0.93	1541.3	0.00
	أستاذ مساعد	107	12.65	0.88		
	مدرس	157	6.93	1.42		
البُعد الثالث: الثقة	أستاذ	119	12.56	1.99	1367.1	0.00
	أستاذ مساعد	107	9.68	0.56		
	مدرس	157	5.13	0.49		
البُعد الرابع: تمكين التابعين	أستاذ	119	12.45	1.65	1828.7	0.00
	أستاذ مساعد	107	9.42	0.85		
	مدرس	157	5.03	0.16		
البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي	أستاذ	119	13.72	1.95	1937.3	0.00
	أستاذ مساعد	107	9.68	0.69		
	مدرس	157	5.04	0.22		
البُعد السادس: التواضع	أستاذ	119	13.82	1.50	2715.8	0.00
	أستاذ مساعد	107	9.67	0.87		
	مدرس	157	5.09	0.36		
البُعد السابع: المعالجة العاطفية	أستاذ	119	11.55	2.13	861.7	0.00
	أستاذ مساعد	107	6.38	1.15		
	مدرس	157	5.00	0.00		
البُعد الثامن: تطوير التابعين	أستاذ	119	12.19	1.82	866.8	0.00
	أستاذ مساعد	107	8.41	0.76		
	مدرس	157	5.62	1.10		
البُعد التاسع: الأصالة	أستاذ	119	11.88	2.33	884.6	0.00
	أستاذ مساعد	107	8.00	0.00		
	مدرس	157	5.08	0.45		
إجمالي أبعاد الاستبانة	أستاذ	119	114.03	14.74	1842.5	0.00
	أستاذ مساعد	107	83.12	5.82		
	مدرس	157	47.91	3.25		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس) لصالح فئة أستاذ، حيث بلغت قيمة الفاء (1842.5) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وقد يرجع ذلك إلى خبرة الأساتذة فضلاً عن قربهم الوثيق من رؤساء الأقسام العلمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي والقرني، 2017) ودراسة (الشمري، 2019) حيث توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الدرجة الوظيفية.

ب - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب الإداري:
يوضح جدول (18) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب الإداري.

جدول (18)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب الإداري

الأبعاد	المنصب الإداري	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الخدمة	تشغل	85	12.39	1.95	21.11	0.00
	لم يشغل	298	7.08	2.34		
البُعد الثاني: الرؤية	تشغل	85	14.59	0.70	25.02	0.00
	لم يشغل	298	9.68	3.13		
البُعد الثالث: الثقة	تشغل	85	13.59	1.36	31.16	0.00
	لم يشغل	298	7.32	2.37		
البُعد الرابع: تمكين التابعين	تشغل	85	13.36	0.90	36.77	0.00
	لم يشغل	298	7.19	2.36		
البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي	تشغل	85	14.84	0.53	46.58	0.00
	لم يشغل	298	7.38	2.58		
البُعد السادس: التواضع	تشغل	85	14.48	0.50	40.31	0.00
	لم يشغل	298	7.54	2.82		
البُعد السابع: المعالجة العاطفية	تشغل	85	12.18	2.24	23.29	0.00
	لم يشغل	298	6.07	1.70		
البُعد الثامن: تطوير التابعين	تشغل	85	13.07	1.39	31.95	0.00
	لم يشغل	298	7.12	1.89		
البُعد التاسع: الأصالة	تشغل	85	12.85	2.06	25.37	0.00
	لم يشغل	298	6.63	1.73		
إجمالي أبعاد الاستبانة	تشغل	85	121.34	10.50	34.08	0.00
	لم يشغل	298	66.01	19.97		

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغير المنصب الإداري (شغل – لم يشغل) لصالح فئة شغل، حيث بلغت قيمة التاء (34.08) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وقد يرجع ذلك إلى أن من شغل المنصب الإداري أكثر دراية غالبًا من غيره بتلك الممارسات.

ج - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة:

يوضح جدول (19) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة.

جدول (19)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة

الأبعاد	طبيعة الدراسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الخدمة	نظرية	214	8.55	2.14	1.90	0.06
	عملية	169	7.89	4.08		
البُعد الثاني: الرؤية	نظرية	214	11.06	3.54	1.89	0.06
	عملية	169	10.40	3.30		
البُعد الثالث: الثقة	نظرية	214	8.93	2.48	1.33	0.19
	عملية	169	8.44	4.28		
البُعد الرابع: تمكين التابعين	نظرية	214	8.96	2.60	2.55	0.01
	عملية	169	8.05	4.03		
البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي	نظرية	214	9.44	3.10	2.25	0.02
	عملية	169	8.51	4.60		
البُعد السادس: التواضع	نظرية	214	9.60	3.13	2.92	0.00
	عملية	169	8.42	4.46		
البُعد السابع: المعالجة العاطفية	نظرية	214	7.19	2.08	1.55-	0.12
	عملية	169	7.72	4.08		
البُعد الثامن: تطوير التابعين	نظرية	214	8.29	2.35	1.07-	0.29
	عملية	169	8.64	3.76		
البُعد التاسع: الأصالة	نظرية	214	7.80	1.87	1.35-	0.18
	عملية	169	8.27	4.25		
إجمالي أبعاد الاستبانة	نظرية	214	79.82	22.28	1.09	0.28
	عملية	169	76.35	36.46		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

تُعزى لمتغير طبيعة الدراسة (نظرية – عملية)، حيث بلغت قيمة التاء (1.09) بدلالة إحصائية قدرها (0.28)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي والقرني، 2017) حيث توصلت إلى وجود فروق لصالح الكليات الإنسانية.

د - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد الكلية:
يوضح جدول (20) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد الكلية.

جدول (20)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير اعتماد الكلية

الأبعاد	اعتماد الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: الخدمة	غير معتمدة	234	8.33	3.55	0.57	0.57
	معتمدة	149	8.15	2.42		
البُعد الثاني: الرؤية	غير معتمدة	234	11.13	3.07	2.48	0.01
	معتمدة	149	10.19	3.91		
البُعد الثالث: الثقة	غير معتمدة	234	8.86	3.74	1.16	0.25
	معتمدة	149	8.48	2.78		
البُعد الرابع: تمكين التابعين	غير معتمدة	234	8.50	3.55	0.44-	0.66
	معتمدة	149	8.65	2.96		
البُعد الخامس: التكامل الأخلاقي	غير معتمدة	234	8.98	4.05	0.33-	0.74
	معتمدة	149	9.11	3.54		
البُعد السادس: التواضع	غير معتمدة	234	8.93	3.92	0.97-	0.33
	معتمدة	149	9.32	3.65		
البُعد السابع: المعالجة العاطفية	غير معتمدة	234	7.33	3.57	0.81-	0.42
	معتمدة	149	7.57	2.29		
البُعد الثامن: تطوير التابعين	غير معتمدة	234	8.57	3.27	1.07	0.29
	معتمدة	149	8.24	2.68		
البُعد التاسع: الأصالة	غير معتمدة	234	8.26	3.64	2.19	0.03
	معتمدة	149	7.61	2.16		
إجمالي أبعاد الاستبانة	غير معتمدة	234	78.90	31.57	0.53	0.59
	معتمدة	149	77.33	25.70		

ينتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

تُعزى لمتغير اعتماد الكلية (معتمدة – غير معتمدة)، حيث بلغت قيمة التاء (0.53) بدلالة إحصائية قدرها (0.59)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة.

الجزء الرابع

التصور المقترح للبحث

للإجابة عن السؤال الرابع، ما التصور المقترح لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة؟ تم بناء تصور مقترح في ضوء ما أسفرت عنه الأسس النظرية للقيادة الخادمة وما كشفت عنه الدراسة الميدانية، وتضمن التصور المنطلقات، والفلسفة، والهدف، والأبعاد، ومتطلبات التطبيق، ومعوقات التطبيق المحتملة ومقترحات التغلب عليها، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

وتتمثل فيما يلي:

1- المنطلقات المستمدة من الدراسة النظرية:

- تُعد القيادة الخادمة النمط القيادي الأكثر شمولاً؛ لاحتوائها على الخصائص الحيوية التي تفتقدها الأنماط القيادية الأخرى.
- القيادة الخادمة لا تُقلل من القائد نفسه أو تُنقص من صورته أمام التابعين، لكنها تُمثل أعلى أشكال تقديم الخدمة من أجل التغلب على المشكلات والثغرات التي تنطوي عليها الأنماط القيادية الأخرى.
- القيادة الخادمة لا تعني إشباع حاجات الأتباع وإرضائهم لنيل القبول والاستحسان، بل هدفها الأسمى مراعاة الصالح العام دون أن يكون ذلك على حساب الفرد ذاته.
- القائد الخادم يقود من خلال خدمة التابعين والوفاء باحتياجاتهم، والتي تؤدي في النهاية إلى تحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- تنطلق القيادة الخادمة من الغريزة المتأصلة في النفس البشرية والتي تميل إلى مساعدة الآخرين من خلال الخدمة.

- تعتمد القيادة الخادمة على تقديم الخدمة للتابعين والاعتناء بهم وتمكينهم كأفضل أسلوب للتأثير فيهم.
- التغيير المستمر والمفاجئ في طبيعة الأعمال والبيئة التي تتم داخلها، يفرض على قياداتها التحول من مجرد التركيز على العمليات الداخلية والمخرجات إلى التركيز بشكل كبير على التابعين أنفسهم بجانب توجيههم المستقبلي.
- تساعد القيادة الخادمة في إيجاد بيئة عمل إيجابية، ورفع انتماء التابعين، وزيادة رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي.

2- المنطلقات المستمدة من الدراسة الميدانية:

- ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط موزون (1.74).
- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون تبين الآتي:
 - ✓ جاء بُعد "الرؤية" في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (2.15) وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ✓ جاء بُعد "التواضع" في المرتبة الثانية بمتوسط موزون (1.82) وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ✓ جاء بُعد "التكامل الأخلاقي" في المرتبة الثالثة بمتوسط موزون (1.81) وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ✓ جاء بُعد "الثقة" في المرتبة الرابعة بمتوسط موزون (1.74) وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ✓ جاء بُعد "تمكين التابعين" في المرتبة الخامسة بمتوسط موزون (1.71) وبدرجة ممارسة متوسطة.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

✓ جاء بُعد "تطوير التابعين" في المرتبة السادسة بمتوسط موزون (1.69) وبدرجة ممارسة متوسطة.

✓ جاء بُعد "الخدمة" في المرتبة السابعة بمتوسط موزون (1.65) وبدرجة ممارسة ضعيفة.

✓ جاء بُعد "الأصالة" في المرتبة الثامنة بمتوسط موزون (1.60) وبدرجة ممارسة ضعيفة.

✓ جاء بُعد "المعالجة العاطفية" في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط موزون (1.48) وبدرجة ممارسة ضعيفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة أستاذ، وتُعزى لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة شغل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغير طبيعة الدراسة أو متغير اعتماد الكلية.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من أن نجاح القسم العلمي في تحقيق أهدافه وبالتالي رؤيته، يتوقف - إلى حد كبير - على كفاءة رئيسه، وتتأثر هذه الكفاءة بالنمط القيادي الذي يتبناه، وتُعد القيادة الخادمة النمط الأمثل في إحداث التوازن بين تلبية حاجات الأعضاء وطموحاتهم وتحقيق أهداف القسم ورؤيته.

ثالثاً: هدف التصور المقترح:

تمثل هدف التصور المقترح في تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (الخدمة - الرؤية - الثقة - تمكين التابعين - التكامل الأخلاقي - التواضع - المعالجة العاطفية - تطوير التابعين - الأصالة).

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

تمثلت أبعاد التصور المقترح فيما يلي:

1- بُعد الخدمة، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- وضع تلبية الاحتياجات المشروعة لمنسوبي القسم في مقدمة أولوياته.
- دعم منسوبي القسم بالموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز مهامهم.
- تقديم بعض التوضيحات الشخصية – إن تطلب الأمر – من أجل خدمة منسوبي القسم.
- تمكين منسوبي القسم من الحصول على حقوقهم.
- وضع رغباته الشخصية جانباً عندما يتعلق الأمر بإشباع رغبات منسوبي القسم.

2- بُعد الرؤية، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- وضع رؤية القسم في ضوء نتائج تحليل الوضع الحالي واستشراف المستقبل.
- إشراك منسوبي القسم في وضع الرؤية.
- التركيز على الوضع المستقبلي لمنسوبي القسم عند وضع الرؤية.
- إزالة الغموض عن الرؤية ومساعدة منسوبي القسم في تصورها.
- العمل بشكل جاد مع منسوبي القسم لتحقيق الرؤية.

3- بُعد الثقة، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- الحرص على أن تتطابق أفعاله مع أقواله.
- امتلاك المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء واجباته بجدارة.
- تهيئة بيئة عمل تعزز ثقة منسوبي القسم به.
- تعزيز ثقته في منسوبي القسم.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

4- بُعد تمكين التابعين، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- منح منسوبي القسم سلطات تمكنهم من أداء مهامهم بحرية واستقلالية.
- إشعار منسوبي القسم بقيمتهم وبقدرتهم على التأثير في النتائج.
- دعم منسوبي القسم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد.
- تشجيع منسوبي القسم على القيام ببعض المهام القيادية.
- تهيئة المناخ الملائم للإنجاز والداعم له.

5- بُعد التكامل الأخلاقي، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- الوفاء بكافة وعوده قدر الإمكان.
- تحري الصدق والأمانة مع منسوبي القسم.
- الالتزام بقيمتي الرحمة والإيثار داخل بيئة العمل.
- العدالة في أحكامه والموضوعية في آرائه.
- تشجيع منسوبي القسم على الالتزام بالقيم الأخلاقية السليمة.

6- بُعد التواضع، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- الابتعاد عن تمجيد الذات أو التعالي على منسوبي القسم.
- تقبل نقد منسوبي القسم وتوجيهاتهم بصدر رحب.
- تقديم إنجازات منسوبي القسم على إنجازاته الفردية.
- الإنصات إلى منسوبي القسم بشكل جيد.
- احترام منسوبي القسم وتقديرهم.

7- بُعد المعالجة العاطفية، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- التفكير في حلول لمشكلات منسوبي القسم.

- مراعاة قدرات منسوبي القسم وميولهم عند توزيع المهام.
- مشاركة منسوبي القسم مناسباتهم الشخصية قدر الإمكان.
- مساعدة منسوبي القسم في التخلص من آثار الصدمات وصور الأذى الوجداني.
- توفير بيئة عمل آمنة لمنسوبي القسم.

8- بُعد تطوير التابعين، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- رصد الاحتياجات المهنية لمنسوبي القسم وتهيئة السبل المناسبة لتلبيتها.
- تبصير منسوبي القسم بفرص التطوير المهني.
- توفير أساليب التطوير المهني المختلفة لمنسوبي القسم.
- تشجيع منسوبي القسم على التطوير المهني الذاتي.
- السعي نحو تحويل القسم إلى مجتمع تعلم مهني حقيقي.

9- بُعد الأصالة، ويتطلب من رئيس القسم العلمي القيام بما يلي:

- الصدق الذاتي مع النفس.
- إظهار دوافعه وأفكاره ومشاعره بوضوح لمنسوبي القسم.
- تطبيق قيم العمل الأساسية على كل ما يقوم به أو يتخذه من قرارات.
- الاعتراف بأخطائه أمام منسوبي القسم.
- إخضاع أفكار منسوبي القسم المطروحة للمناقشة والنقد.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

ولتحقيق ما سبق يتطلب ذلك من الإدارة العليا بجامعة الأزهر القيام بما يلي:

- 1- الإيمان بأهمية القيادة الخادمة ودورها الرائد في النهوض بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

2-نشر ثقافة القيادة الخادمة بين رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة من خلال:

- اللقاءات التعريفية.
- الندوات العلمية.
- البرامج التدريبية.
- ورش العمل.

3-تهيئة البيئة التنظيمية التي تدعم رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة وتشجعهم على ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وذلك من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والهيكل التنظيمي الهرمي إذ تتطلب القيادة الخادمة هيكل أفقي تشاركي.

4-حث رؤساء الأقسام العلمية على تخصيص أوقات محددة للاستماع إلى منسوبي القسم وتعرُّف احتياجاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم ومبادراتهم.

5-منح رؤساء الأقسام العلمية مزيداً من الصلاحيات والامتيازات التي تمكنهم من تلبية احتياجات منسوبي القسم بسهولة ويسر.

6-تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتنمية قدرات رؤساء الأقسام العلمية في المجالات التالية: (العلاقات الإنسانية — التخطيط الاستراتيجي — صنع القرار — الثقافة التشريعية).

7-توفير الدعم المالي الكافي لتمكين رؤساء الأقسام العلمية من تلبية احتياجات منسوبي القسم، وجعلها في مقدمة أولوياتهم.

8-إلغاء شرط الأقدمية في تعيين رئيس القسم العلمي، ووضع معايير انتقائية أخرى تركز على الجدارة والكفاءة، ويستلزم ذلك تعديل تشريعي.

سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها:

تتمثل أبرز المعوقات التي يُحتمل أن تواجه تطبيق التصور المقترح في:

1- قلة قناعة رؤساء الأقسام العلمية بأهمية القيادة الخادمة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعيتهم — عن طريق اللقاءات والندوات والبرامج والورش — بالفوائد التي

تنجم عن تبني هذا النمط القيادي، مثل تحسين أداء منسوبي القسم وزيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وولائهم المؤسسي.

2- عجز الموارد المالية عن تلبية احتياجات الأقسام العلمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البحث عن بدائل التمويل الحكومي خاصة التمويل الذاتي، عن طريق الاستعانة بمدخل الاستثمار في أصول وموارد المؤسسة الجامعية.

3- رفض بعض رؤساء الأقسام العلمية تغيير نمطهم القيادي خوفاً من أعباء النمط الجديد أو فقد بعض الامتيازات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ربط بقاء رئيس القسم في منصبه بقدرته على تلبية احتياجات منسوبي القسم وتحقيق أهدافه، ويستلزم ذلك تعديل تشريعي.

4- كثرة الأعباء الإدارية والوظيفية المُلقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية والتي تعوقهم عن أداء دورهم الخدمي على أكمل وجه، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيعهم على تفويض منسوبي القسم للقيام ببعض مهامهم الروتينية؛ لتخفيف أعبائهم وبناء قيادات الصف الثاني وتدعيم العلاقات الإنسانية.

5- وجود ثقافة تنظيمية غير مساندة للقيادة الخادمة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشخيص الثقافة الحالية بجوانبها المختلفة، ثم تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الثقافة المساندة للقيادة الخادمة، يلي ذلك إجراء التغييرات اللازمة في جوانب الاختلاف لتكون أكثر توافقاً مع الثقافة المطلوبة.

* مقترحات البحث:

يقترح البحث إجراء دراسات حول ما يلي:

- 1- تحسين الرضا الوظيفي لدى الهيئة الإدارية بجامعة الأزهر باستخدام القيادة الخادمة.
- 2- تعزيز الولاء التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر باستخدام القيادة الخادمة.
- 3- تحسين الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الأزهرى باستخدام القيادة الخادمة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (2020). **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، عمّان، دار اليازوري.**
- 2- أحمد، محمود مصطفى أحمد. (2020). **تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع (10)، ص ص 406 – 473.**
- 3- الجارية، هاني عبد المعطي أحمد والعشماوي، محمود سعيد محمد. (2023). **القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج 20، ع (116)، ص ص 629-717.**
- 4- الشعراوي، محمد علي حسن وسعدون، محمد عبد الحميد محمد. (2022). **رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج 19، ع (115)، ص ص 250 – 335.**
- 5- الشمري، راضي بن تركي عذبي. (2019). **واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج 3، ع (8)، ص ص 1-19.**
- 6- العودة، إبراهيم سليمان عودة. (2007). **التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية.**
- 7- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (2022). **ممارسة القيادة الخادمة لدى مشرفات الأقسام الأكاديمية وأثرها في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات بجامعة الباحة، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع (10)، ص ص 580 – 607.**
- 8- جامعة الأزهر. (2023). **إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر خلال العام الجامعي 2022 – 2023م.**

- 9- ج.م.ع.(2006): قانون تنظيم الجامعات 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية، ط 24، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- 10- ج.م.ع.(2010). اللائحة التنفيذية للقانون (103) لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الصادرة بقرار رئيس الجمهورية (250) لسنة 1975م، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- 11- عبد الرحيم، محمد عباس محمد.(2020). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع (11)، ص ص 564 – 658.
- 12- عبد المتجلي، محمد علي محمد.(2017). تصور مقترح لإدارة الضغوط المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الذكاء الوجداني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- 13- عربانو، محمد عبد الحميد رزق.(2017). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس – دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- 14- علاء الدين، رسلان.(2020). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- علي، محمد مسلم حسن والقرني، عبد الله عالي.(2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 6، ع (11)، ص ص 45 – 62.
- 16- علي، محمد مسلم حسن.(2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج 19، ع (114)، ص ص 362 – 446.
- 17- عمران، أحمد كمال عبد العزيز.(2022). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.

واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة

- 18- نصر، محمد يوسف مرسى.(2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، س 2، ع (6)، ص ص 13 – 65.
- 19- نور، سعاد عبد الكريم.(2023). واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مج 3، ع (7)، ص ص 357 – 392.
- 20- يوسف، محمد سعد زكي.(2016). تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحولية، *رسالة ماجستير*، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

21. Aboramadan, M., et al.(2020). Servant Leadership and Academics Outcomes in Higher Education: The Role of Job Satisfaction, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 29, No. (3), pp. 562-584.
22. Adda, H. W., et al.(2020). Servant Leadership: A New Model of Service at University? Proceedings of the International Conference on Community Development, Advances in Social Science, **Education and Humanities Research**, Vol. 477, pp. 295-298.
23. Al Hila, A. A. & Al Shobaki, M. J.(2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces of Gaza Strip, **International Journal of Management Research and Business Strategy**, Vol. 6, No. (1), pp. 69-91.
24. Amir, D. A., & Santoso, C. B.(2019). Examining a servant leadership construct and its influence on Organizational Citizenship Behavior, **Journal Siasat Bisnis**, Vol. 23, No. (1). pp. 37-49.
25. Baldonado, A. M.(2017). Servant Leadership: Learning From Servant Leaders of the Past and Their Impact to the Future, **International Journal of Management Sciences and Business Research**, Vol. 6, Iss. (1), pp. 53-57.
26. Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W.(2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, **Group Organization Management**, University of Nebraska, Vol. 31, No. (3), pp. 300- 326.

-
27. Bass, B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**, Vol. 18, No. (3), pp. 19-31.
28. Bauer, T. N., et al.(2019).“Understanding the Consequences of Newcomer Proactive Behaviors: the Moderating Contextual Role of Servant Leadership”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 112, pp. 356-368.
29. Begzadeh, S. & Nedaei, M.(2017). The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol. 4, No. (3), pp. 270-281.
30. Bitew, F. & Gedifew, M.(2020). Effects of Servant Leadership on Institutional Effectiveness of Public Universities in Ethiopia, **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research**, Vol. 52, No. (1), pp. 190-204.
31. Black, G. L.(2010). A Correlational Analysis Of Servant Leadership and School Climate . Catholic Education: **A journal of Inquiry and Practice**, Vol. 13, No. (4), pp. 437- 466.
32. Blanchard, K. & Broadwell, R.(2018). **Servant Leadership In Action, How Can You Achieve Relationships and Results**, Oakland, Berrett-Koehler Publishers Inc.
33. Boone, L. W.(2019). **Servant Leadership: Attitudes, Skills and Behaviours**, UK, Newcastle, Cambridge Scholars Publishing.
34. Canavesi, A. & Minelli, E.(2022). Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 34, pp. 267–289.
35. Chaudhuri, M. R., et al.(2015). Transformational and Servant Leadership: Evidence from Indian Higher Education, **The Online Journal of Quality in Higher Education**, Vol. 2, Iss. (4), pp. 93-101.
36. Chen, S.(2015). Connotation and Cultivation of Servant Leadership for Hotels, International Conference on Education, **Management and Computing Technology (ICEMCT-15)**, Shanghai Normal University, Tourism School, China, Atlantis Press.
37. Choudhary, A. I., et al.(2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis, **Journal of Business Ethics**, Vol. 116, No. (2), pp. 433-440.
-

38. Coetzer, M. F., et al.(2017). The Functions of A Servant Leader, **Administrative Sciences**, Vol. 7, No. (1), pp. 1-32.
39. Crippen, C. & Willows, J.(2019). Connecting Teacher Leadership and Servant Leadership: A Synergistic Partnership, **Journal of Leadership Education**, Vol. 18, No. (2), pp. 171-180.
40. Dami, Z. A., et al.(2022). Servant leadership and life satisfaction at public school in Indonesia: Career satisfaction as mediator, **Pedagogika**, Vol. 145, No. (1), pp. 94-116.
41. Dierendonck, D. V. & Patterson, K.(2010). **Servant Leadership, Developments in Theory and Research**, UK, Palgrave Macmillan.
42. Doraiswamy, I. R.(2012). Servant or Leader? Who will stand up please?, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. (9), pp. 178-182.
43. English, E. M.(2011). Principals' servant leadership and teachers' job satisfaction, **PhD**, University of La Verne, College of Education and Organizational Leadership.
44. Esfahani, M. N., et al.(2013). The Role of Servant Leadership with Employment Empowerment in Welfare Organization of Isfahan Province, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol. 7, No. (6), pp. 293-298.
45. Eva, N., et al.(2019). “Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research: The Leadership Quarterly Yearly Review for 2019”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 30, No. (1), pp. 111-132.
46. Farling, M. L., et al.(1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research, **The Journal of Leadership Studies**, Vol. 6, pp. 49-72 .
47. Focht, A. & Ponton, M.(2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 9, Iss. (1), pp. 44-61.
48. Frick, D. M.(2004). **Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership**, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
49. Ghayas, M. M., et al.(2023). Reconstruction of trust and organizational commitment through servant leadership in the post pandemic era: evidence from the IT sector of Pakistan, **Journal of Asia Business Studies**, pp. 1-14.
50. Gultekin, H. & Kara, T.(2022). Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Its Effect on Student Success and Organizational

- Health in Selected Public Schools, **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, Vol. 9, No. (4), pp. 120-138.
51. Hale, J. R. & Fields, D. L.(2007). Exploring Servant Leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA, **Leadership**, Vol. 3, No. (4), pp. 397-417.
52. Hao, M. J. & Yazdanifard, R.(2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, Vol. 15, Iss. (9), pp. 1-6.
53. Hashim, M., et al.(2017). Impact of Servant Leadership on Employees' Loyalty of Private Universities Academicians in Pakistan, **City University Research Journal**, Special Issue: AIC, Malaysia, pp. 96-111.
54. Holland, K. E.(2021). Servant Leadership, Effects on Mentoring in Higher Education in the United States: A Comparative Case Study Analysis, **PhD**, Delaware State University.
55. Hosseini, S. M., et al.(2016). The Relationship between servant leadership and spirituality in the workplace and perceived organizational support among nurses of medical and educational centers in Kermanshah, **International Journal of Medical Research & Health Sciences**, Vol. 5, No. (9), pp. 94-99.
56. Huizinga, R. B.(2016). Understanding Humility-Based Leadership's Impact on Organizational Climate, **Emerging Leadership Journeys**, Regent University, School of Business & Leadership, Vol. 9, Iss. (1), pp. 34-44.
57. Ingram, O. C.(2016). Servant Leadership as A Leadership Model, **Journal of Management Science and Business Intelligence**, Vol. 1, Iss. (1), pp. 21-26.
58. Johansen, K. A. (2023). Examining Servant Leadership Behaviors in Higher Education: Exploration of A Compassion-Based Leadership Model Through The Lens of University Leaders, **PhD**, Morehead State University, The Graduate School.
59. John, A., et al.(2002). **Cambridge International Dictionary of English**, Cambridge University Press.
60. Johnson, B.& Larry, C.(2013). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, 5th ed., USA.

61. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A.(1991). Leadership: Do Traits Matter?, **The Executive**, Vol. 5, pp. 48-60.
62. Kouzes, J. M. & Posner, B. J.(2002). **Leadership Challenge: The Leadership Challenge Vision Book**, New York, NY: Wiley.
63. Labib, M. G.(2015). Servant Leadership in The Context of Education: Teachers As Servant Leaders with Emphasis on Individual Development, **MA**, The American University in Cairo, Graduate School of Education.
64. Lasut, C. G. , et al.(2018): Head Department's Servant Leadership and Students' Commitment at Private University, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol. 8, Iss. (1), pp. 402-410.
65. Latiff, A., et al.(2017). Exploring Servant Leadership Instrument for Social Enterprise (Cooperative), **European Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol. 2, Iss. (3), pp. 7-23.
66. Laub, J. A.(1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, **PhD**, Florida Atlantic University, the Graduate Faculty.
67. Laub, J. A.(2018). **Model building for servant leadership: 1991–2016. Leveraging the Power of Servant Leadership: Building High Performing Organizations**, Switzerland, Palgrave Macmillan.
68. Lee, S. W., et al.(2017). Can Servant Leadership Improve Organizational Performance through use of MCS and Organizational Capabilities?, **International Journal of Applied Business and Economic Research**, Vol. 15, No. (14), pp. 17-39.
69. Lemoine, G. J.(2015). Closing the Leadership Circle: Building and Testing A Contingent Theory of Servant Leadership, **PhD**, Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia.
70. Lodico, M. G., et al.(2006). **Methods in Educational Research: From Theory to Practice**, New York, John Wiley & Sons, Inc.
71. Malingkas, M., et al.(2018). The Effects of Servant Leader and Integrity of Principal Performance In Catholic Senior High Schools in North Sulawesi, Indonesia, **Journal of Education & Leadership**, Vol. 8, Iss. (1), pp.1-19.
72. Manjarrez, D.(2015). Cultivating Integrity Through Transformational, Servant and Ethical Leadership Intuition, **The BYU Undergraduate Journal of Psychology**, Vol. 11, Iss. (1), pp. 115-133.

-
73. Marguerite, et al., (2006): **Methods in Educational Research: From Theory to Practice**, New York, John Wiley & Sons, Inc.
74. McCann, J. T., et al.(2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals, **International Journal of Business and Management**, Vol. 9, No. (10), pp. 28-38.
75. Melinda, T. & Antonio, T.(2019). Servant Leadership Dimension In higher Education, Advances in Economics, Business and Management Research, **International Conference of Organizational Innovation**, Vol. 100, pp. 677-681.
76. Mittal, R. & Dorfman, P. W.(2012). Servant Leadership across Culture, **Journal of World Business**, Vol. 47, pp. 555- 570.
77. Muller, R., et al.(2018). Perceptions Regarding the Impact of Servant Leadership on Organizational Performance in the Eastern Cape, **International Journal of Business and Management Studies**, Vol. 10, No. (1), pp. 46-62.
78. Murari, K. & Gupta, K. S.(2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment, **Journal of Strategic Human Resource Management**, Vol. 1, Iss. (1), pp. 28-37.
79. Northouse, P. G.(2004). **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
80. Nwogu, O. G.(2004). The Role of Follower Self-esteem, Emotional Intelligence and Attributions on Organizational Effectiveness, In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable.
81. Olesia, W. S., et al.(2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviors, **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 19, Iss. (6), pp. 75-80.
82. Parris, D. L. & Peachey, J. W.(2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts, **Journal of Business Ethics**, Vol. 113, pp. 377-393.
83. Patterson, K. A.(2003). Servant Leadership : A Theoretical Model, **PhD**, Regent University, School of leadership Studies.
84. Pradito, M., et al.(2021).The Effect of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance PT United Tractors, **Pal/Arch's Journal of Archaeology of Egypt /Egyptology**, Vol. 18, No. (4), pp. 399- 411.
-

85. Qureshi, M. A., et al.(2019). Influence of Servant Leadership on Employees' Behavioral Outcomes in Cultures with High Power Distance, **Pakistan Business Review**, Vol. 21, Iss. (3), pp. 39-60.
86. Rachmawati, A. W. & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement, The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business (IICIES), **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 115, pp. 387-393.
87. Rice, D. L.(2020)."A Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by High School Principals, **PhD**, Brandman University, School of Education.
88. Roberts, M. D.(2022). Understanding Servant Leadership through the Lived Experiences of Higher Education Administrative Leaders, **PhD**, DePaul University, College of Education.
89. Russell, L. A. (2016). Servant Leadership In Action: Primary Servant Leadership Characteristics of University Leaders in A Northern California University, **PhD**, The University of San Francisco, The Faculty of the School of Education.
90. Russell, S. & Stone, A.(2000). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, **Leadership Organization Development Journal**, Vol. 23, No. (2), pp. 145-157.
91. Sarwar, G., et al.(2021). The impact of servant leadership on employee performance, **International Journal of Management**, Vol. 12, Iss. (5), pp. 165-173.
92. Schmidt, G. B. & Islam, S.(2022). **I Can Do This All Day, Leaders Assemble! Leadership in the MCU**, Emerald Publishing Limited.
93. Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 31, No. (7), pp. 643-663.
94. Serrat, O.(2009). **Exercising Servant Leadership, Knowledge Solutions**, Asian Development Bank, Sep.
95. Shafai, A. A.(2018A).The Perceptions of Saudi Arabia Higher Educational Leaders on Servant Leadership: The Use of Authority and Power, **PhD**, University of San Francisco, Faculty of the School of Education.

-
96. Shafai, A. A.(2018B). Servant-Leadership in Higher Education in Saudi Arabia, **The International Journal of Servant Leadership**, Vol. 12, Iss. (1), pp. 297-335.
97. Sims, C. M. & Morris, L. R.(2018)." Are Women Business Owners authentic Servant Leaders?", **Gender in Management: An International Journal**, Vol. 33, No. (5), pp. 405-427.
98. Smith, B. N., et al.(2005). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Ball State University, Vol. 10, Iss. (4), pp. 80-91.
99. Spain, M. A.(2014). Changing the World through Servant Leadership, **PhD**, Pepperdine University, Graduate School of Education & Psychology.
100. Spears, L. C.(2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders, **The journal of Virtues & Leadership**, Vol. 1, Iss. (1), pp. 25-30.
101. Stewart, J. G.(2017). The Importance of Servant Leadership in Schools, **International Journal of Business Management and Commerce**, Vol. 2, No. (5), pp. 1-5.
102. Stone, A. G., et al.(2004).Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. (4), pp. 349-361.
103. Su, W., et al.(2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader, **Baltic Journal of Management**, Vol. 15, No. (4), pp. 571-586.
104. Sullivan, G. S.(2019). **Servant Leadership in sport Theory and Practice**, Switzerland, Springer Nature Company.
105. Tanno, J.(2017). Servant Leadership: What Makes It an Effective Leadership Model, **PhD**, Walden University, College of Management and Technology.
106. Thakore, D.(2013). Servant Leadership, **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, Vol. 7, pp. 23-32.
107. Thao, N. P. & Kang, S. W.(2018). Servant Leadership and Follower Creativity Via Competence: A Moderated Mediation Role of Perceived Organisational Support, **Journal of Pacific RIM Psychology**, Vol. 12, Iss. (32), pp. 1-11.
-

108. Tran, T. K. P. & Truong, T. T.(2021). Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Vol. 8, No. (4), pp. 1057-1066.
109. Van Winkle, B., et al.(2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business, **Journal of Leadership Education**, Vol. 13, No. (3), pp. 70-82.
110. Washington, R. R., et al.(2014). How distinct is servant leadership theory? Empirical comparisons with competing theories, **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol. 11, No. (1), pp. 11-25.
111. Waston, Y.(2019). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction in Two Maryland Community Colleges, **PhD**, Morgan State University.
112. Wesevich, J. W.(2022). Servant Leadership Impact on Organizational Performance, **PhD**, Liberty University, School of Business.
113. Williams, W. A.(2012). The Impact of Servant Leadership on Follower Outcomes :Testing The Mediating Roles of Stewardship Climate and Trust, **PhD**, The University of Mississippi.
114. Wong, P. T. & Davey, D.(2007). Best practices in servant leadership, Servant Leadership Research Roundtable, **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Regent University, Vol. 7, No. (1), pp. 1-15.
115. Wong, P. T. & Page, D.(2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile, **In Proceedings of the servant leadership research roundtable**, Vol. 1, No. (11), pp.1-13.
116. Zeeshan, S., et al.(2021). Assessing the Impact of Servant Leadership on Employee Engagement Through the Mediating Role of Self-Efficacy in the Pakistani Banking Sector, **Cogent Business & Management**, Vol. 8, Iss. (1), pp. 1-19.
117. Zhou, Q.(2019). A Comparative Study of Servant Leadership and other Leadership Styles, **9th International Conference on Social Science and Education Research (SSER 2019)**, UK, Francis Academic Press, pp. 413-417.