

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة
القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

**The degree of servant leadership practice in university
education in the light of some demographic variables (Al-
Qassim region as a model)**

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش¹

¹أستاذ التخطيط التربوي المساعد بكليات عنيزة بالقصيم- المملكة العربية

السعودية

shlash2010@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/18 تاريخ القبول: 2022/03/25 تاريخ النشر: 2022/05/31

مستخلص:

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم وعلاقة القيادة الخادمة بنوع الكلية (انسانية /علمية /حكومية /أهلية) وبعض المتغيرات الديموغرافية مثل نوع الجنس (ذكور / إناث) الرتبة العلمية (أستاذ-استاذ مشارك -استاذ مساعد) العمر الزمني- سنوات الخبرة ، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق الأهداف الخاصة بها على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية بكليات منطقة القصيم الحكومية والأهلية ،بلغ حجمها (323) فرداً، وقد قامت الدراسة ببناء استبانة للتعرف على درجة توافر القيادة الخادمة لدى العمداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، وقد انتهت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: وجود فروق بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى العمداء تبعاً لمتغير الخبرة والرتبة العلمية والعمر الزمني ونوع الكلية ولم توجد فروق في درجة توافر القيادة الخادمة تبعاً لرؤية

أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لنوع الجنس (ذكور/إناث).وقامت الدراسة بوضع توصيات ودراسات مقترحة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة – الرتبة العلمية -سنوات الخبرة – نوع الكلية – المتغيرات الديموغرافية

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of availability of servant leadership among the deans of private and governmental colleges in the Qassim region, and the relationship of servant leadership with the type of college (humanitarian / scientific / governmental / private) with some demographic variables such as gender (male / female) and scientific rank (professor - associate professor - associate professor The chronological age - years of experience, and the study relied on a sample of faculty members in the governmental and private colleges of Qassim region, in order to achieve its goals, the size of the study was (323) individuals. Faculty members, and the study ended with a number of results, the most important of which are: There are differences between the degree of availability of servant leadership among the deans according to the variable of experience, academic rank, chronological age and type of college, and there were no differences in the degree of availability of servant leadership according to the vision of faculty members according to gender (male/female). The study made recommendations and proposed studies in light of the results that have been reached.

Keywords: servant leadership - scientific rank - years of experience - type of college - demographic variables

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

المقدمة والخلفية النظرية

ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الكثير من الباحثين والعاملين في مختلف المؤسسات سواء كانت تعليمية أم غير تعليمية. نظراً لأهميتها الكبيرة في مختلف المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد القادة والموظفين، وما يترتب على ذلك من آثار ترتبط بمخرجات المؤسسة ومنافستها مع نظرائها من المؤسسات الأخرى، (الجهني، 2019). ومما يؤكد هذا الاهتمام الشديد بالقيادة تعدد نظرياتها دولياً ومحلياً بدايةً بالنظريات التقليدية وكذلك السلوكية والموقفية، (Greenleaf, 2017). وقد تطور هذا الاهتمام بدراسة نظريات القيادة وظهرت نظريات ومداخل حديثة مثل القيادة التحولية والقيادة والتغيير والقيادة الموزعة والقيادة الخادمة. (عبد الرسول، 2012).

وتعتمد القيادة بشكل عام على قدرتها في التأثير على الآخرين وفي تمكنها من تقديم الدعم لهم، وأيضاً بناء علاقات إيجابية قوية وفاعلة مع الآخرين، وتعتمد القيادة الخادمة بصورة عامة على إعادة تنظيم وهيكله العلاقات بين القادة والمرؤوسين بالمؤسسة، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم الأولويات (Norhthnse , 2020).

والقيادة ترتبط بصورة جوهرية بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال اتخاذ القائد للقرارات واستجابة التابعين لهذه القرارات، وهذا يرتبط بالأنماط القيادية للقادة والتي تبدو في الديمقراطية والبيروقراطية والترسلية (Mateos , 2018, & Hernandez). ومن خلال التطوير الذي تناول النظريات والمداخل القيادية والوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلات التي قد توجد بالمداخل والنظريات القيادية، فقد برز أحد المداخل القيادية المتطورة والتي لاقت اهتماماً من جانب الباحثين والقياديين الغربيين وهي القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تعتمد في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

(Dennis, & Bocarnea, 2005)، وعندما يخدم القائد التابعين يستطيع أن يقودهم لتحقيق الأهداف بسهولة وبسر مما يؤدي إلى ظهور رغبة قوية لدى المرؤوسين بخدمة الآخرين وتشجيعهم وتحفيزهم ، فمفهوم القيادة بالخدمة قد يكون على العكس من تصور البعض لمفهوم القيادة في ثقافتنا العربية الذي قد يرتبط فيها مفهوم القيادة بمفهوم الرئاسة. (التمام، 2016).

ويعتبر جرينليف Greenleaf أحد الرواد في مجال القيادة الخادمة فهو أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة عام 1970 م؛ فقد أشار إلى أن محور اهتمام القائد يجب أن يكون منصبا على الأتباع (Dierendonck, 2011)، كما أن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه بالمقام الأول، ويبدى اهتمامه بهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم كي يساعدهم على الوصول إلى أعلى مستوى من أدائهم. (Mahembe, & Englebrecht, 2014)، كما أن القيادة بالخدمة ميل فطري ، وأن القيادة قد توهب لشخص خادم بطبيعته من خلال اهتمامه بأتباعه لكي يكونوا أكثر معرفة وأكثر استقلالاً وأن يكونوا على الأغلب خُداما (النشاش : والكيلاني، 2015)

هذا وقد ظهرت أول نظرية للقيادة الخادمة عام 1977 م والتي تعطي الأولوية الأولى للرعاية والسلوك الأخلاقي والتعاون و التواصل مع الآخرين، كما أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو تحقيق رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها والعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل مؤسسة العمل (شيخ السوق ، 2014).

و القيادة الخادمة تحفز الأفراد على تحقيق التوازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وتقديم خدمات للآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم. (Olesia, , Namusonge & Iravo, 2014)، وفي الوقت نفسه فهي تشجع التابعين على استغلال واستثمار الفرص المتاحة لممارسة

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

القيادة، إذ أن المقصد من القيادة الخادمة هي تحقيق جودة حياة الأفراد أنفسهم (Dod, Achen, & Lumpkin, (2018)

وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Hill) إلى أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة باعتبارها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة بمختلف المنظمات سواء كانت منظمة ربحية أو منظمة خدمية تعليمية مثل المدارس والجامعات وكذلك المؤسسات الدينية والرعاية الصحية والاجتماعية. (في ندا، 2012) ، وتعتبر المنظمات التعليمية أحد أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، فهي تستهدف تقديم الخدمات وتقديم الرعاية التعليمية للطلاب معرفياً ووجدانياً و مهارياً ، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى نمط قيادي خادم يدفع طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة،(Dennis & Bocarnea, 2005) .

وبظهور اتجاهات حديثة في أداء العمل الجامعي كالعامل عن بُعد واستخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح لزاماً على الجامعات أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد هي الرابط الرئيس الذي يربط عضو هيئة التدريس بجامعته ، وهذا بدوره أيضا يحتم عليها ضرورة أخذ زمام المبادرة في دعم التزام أعضاء هيئة التدريس والعمل على تنميته من وقت إلى آخر تبعاً لآليات جديدة أكثر جاذبية وأكثر مرونة. (Millan, 2017) ، ولعلّ من أكثر الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تحقق ذلك استخدام القادة للقيادة الخادمة من أجل تعزيز ودعم هذا الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، Vankley (Taylor, Thomas, & Carraher, 2011)، وهناك عدد من الصفات والمزايا التي يتصف بها القادة الخادمون ذكرها (Spears, 2010) ومن أهمها:

- الاستماع: وهي الصفة التي تمكن القائد الخادم من تطبيق مهارات الاتصال وصنع القرار فهو بحاجة إلى تعزيز الالتزام بالاستماع والاهتمام بالآخرين،

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

والاستماع يشمل أيضا سماع صوته الداخلي من خلال التفكير العميق وذلك من أجل نمو وظهور السلوك القيادي الخادم .

- العطف: حيث يسعى القائد الخادم إلى التعاطف مع الآخرين وذلك لأن طبيعة الإنسان بحاجة إلى أن يكون مقبولا لدى الآخر، وعلى القائد الخادم أن يفترض حسن النية لدى الزملاء، ولا يرفضهم كأشخاص مهما حدث، لذلك فإن القادة الناجحين هم أولئك المستمعون والمتعاطفون مع زملائهم بمنظمة العمل.

- الوعي: والوعي قد يساهم في فهم المسائل المتعلقة بالسلطة والقيم الشخصية للأفراد، فالوعي العام لعمل المنظمة يعمل بشكل جوهري في إدراك حالات وقضايا منظمة العمل بشكل أفضل.

- الإقناع: حيث يسعى القائد الخادم إلى إقناع المرؤوسين بدلا عن إكراههم وإجبارهم، وينبغي أن يبدي فعالية في بناء التوافق بين الآراء داخل مجموعات العمل.

- التصور: القائد الخادم يجتهد في تعزيز القدرات داخل أفراد المنظمة وتعزيز القدرة على النظر في مشكلة قد تواجه المنظمة ووضع تصور لها، لذا يجب على القائد الخادم داخل منظمته أن يتمتع بالتفكير المفاهيمي داخل المنظمات.

- الإدارة والإشراف: القائد الخادم "يحتفظ بشيء من الثقة للآخر"، وهذه الصفة الهامة تؤدي أذواراً مهمة في الاحتفاظ بثقة مؤسساتهم من أجل تحقيق المصلحة العليا للمجتمع.

- الالتزام بالنمو المهني لأفراد المنظمة: القائد الخادم يرى أن المرؤوسين لديهم قيمة جوهريّة تتخطى مساهماتهم كمجرد موظفين، فهو ملتزم التزاما شديداً بنمو كل فرد داخل مؤسسته. كما يدرك مسؤولياته في تعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين والزملاء.

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

لقد وردت إشارات قوية وعديدة من التراث والأدب النظري المتصل بأنماط القيادة الإدارية تفيد بأهمية نمط القيادة الخادمة كنمط حديث من أنماط القيادة الإدارية بمختلف مؤسسات العمل، وذلك من خلال الآثار الإيجابية التي تحدثها على الواقع المهني والوظيفي داخل مؤسسة العمل، ومن خلال ارتباطها بالعديد من المتغيرات التي يمكن أن تسهم في رفع الأداء الوظيفي للمرؤوسين داخل هذه المؤسسة.

علاقة القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة بالنفس لدى المرؤوسين :

لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة لدى القادة ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مرؤوسين فقد قام الديرية (2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء كليات التربية بالجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، وتألقت العينة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج أن عمداء كليات التربية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام العمداء للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. كما أجرى شيخ السوق (2014) دراسة استهدفت الكشف عن درجة ممارسة بعض الجامعات المصرية (القاهرة، عين شمس، المنوفية) للقيادة الخادمة، ودراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات. كما أجرى

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

جونجر (Gunger,2016) دراسة هدفت إلى تحديد سلوكيات القيادة الخادمة والأخلاقية للمديرين وقوة التنبؤ بعلاقة هذه السلوكيات بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة العليا الذين يعملون في المدارس الواقعة في مركز مدينة اسكي شهير بتركيا ، وقد انتهت النتائج إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. وفي نفس الصدد فقد أجرى فيستشر (Fischer, 2017) دراسة استهدفت تحديد مدى ارتباط تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري مدارسهم بالرضا الوظيفي للمعلمين ، وتألقت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الصفوف العليا في المدارس الحكومية والخاصة في ولاية شمال داكوتا، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في القيادة الخادمة في صالح مديري المدارس الخاصة ، كما وجدت علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. كما وقد أجرى كل من وانج و لين وليانج (Wang, , Lin,& Liang) (2017) دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس المنتمية للمناطق الريفية وكذلك الحضرية ، وأوضحت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي ونمط القيادة الخادمة بمدارس المناطق الريفية أعلى من مدارس المناطق الحضرية ، كما بينت النتائج ان نمط القيادة الخادمة في كل المدارس بالمناطق الريفية والحضرية كان لها تأثيرا إيجابي واضح على الرضا الوظيفي للمعلمين ، كما أجرى عبد الرسول وعبد السادة (2012) دراسة هدفت إلى تحديد أثر القيادة الخادمة في دعم ثقة المرؤوسين بالقائد وقدراتهم، وتألقت عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والثقة بالقيادة مما يفيد بأن اتجاه القائد لتحقيق حاجات العاملين يؤدي إلى تعزيز ثقة المرؤوسين بقدراتهم في إنجاح القسم. كما أجرى كل من كارس وإناندي (Kars & Inandi, 2018)

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى المعلمين، معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة مرسين بتركيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين سلوك القيادة الخادمة و الثقة التنظيمية، كما وجد أن القيادة الخادمة هي التوقع المهم والإيجابي الوحيد للثقة في الزملاء والطلاب وأولياء الأمور . كما أجرى دهليز، وغالي (2018) دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين استخدام القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للأكاديميين والإداريين من منسوبي جامعات غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، والأقصى)، كما استهدفت التعرف على درجة ممارسة هذه الجامعات للقيادة الخادمة، كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهذه الجامعات، وأظهرت النتائج أن ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي كما أجرى النشاش؛ والكيلاني (2015) دراسة استهدفت مستوى القيادة الخادمة لدى القيادة التربوية بالأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادة التربوية والمتمثلة في مديري ومديرات التربية والتعليم ، ومساعدى مديري التربية والتعليم، وكذلك مديري المدارس الثانوية، وبينت النتائج أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة أهمية ممارسة القيادة الخدمية عالية كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط دال بين مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى منسوبي مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية.

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين وجودة الحياة الوظيفية لديهم.

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة وأداء المرؤوسين فقد أشارت دراسة سانتوسا وآخرون (Santosa et al, 2019) التي استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية العليا بمدينة بادانغ بأندونيسيا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية العليا إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي شديد على تحسين أداء المعلمين بالمدارس الثانوية. كما أجرى العسيري (2019) دراسة استهدفت التحقق من دور القيادة الخادمة كمدخل فعال لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتألقت العينة البحثية من معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1439 هـ وأظهرت نتائج الدراسة الدور الهام لاستخدام القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وفي هذا الصدد أجرى برانيتاساري (PranitaSari, 2020) : دراسة هدفت إلى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة والثقة التنظيمية على تحفيز العمل والالتزام التنظيمي للمعلمين ، وقد أجريت هذه الدراسة في مدرسة ثانوية خاصة في شرق جاكرتا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدرسة وقد انتهت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة والثقة التنظيمية كان لها أثر مباشر وإيجابي على تحفيز العمل الجيد المتميز لدى المعلمين وكذلك على الالتزام التنظيمي لديهم . كما أشارت دراسة مهدي (2019) التي هدفت إلى تحديد دور القيادة الخادمة من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من سمات وخصائص في إدارة الأخطاء التنظيمية الخاصة بالعمل ، من خلال عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية ، إلى أن تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي من جانب أساتذة جامعة الكوفة له تأثير في تجنب الأخطاء التنظيمية وتحسين جودة العمل. كما أجرى حجازي (2021) دراسة استهدفت

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

قياس أثر القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي من خلال تجميع البيانات من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي دال للقيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي لمنسوبي الجامعة

علاقة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات الديموغرافية :

نظراً لأهمية القيادة الخادمة كنمط قيادي حديث والآثار الإيجابية التي قد يحدثها على الواقع الوظيفي، فقد بذل العديد من الباحثين جهوداً في إدراك محددات القيادة الخادمة والعوامل والمسببات التي قد تسهم في حدوثها من خلال توجيهه بؤرة اهتمامهم على بعض المتغيرات الديموغرافية التي قد تتصل بهذا النمط من القيادة الحديثة، والتي قد يكون لها دور في حدوثه ، فقد أجرى ندا (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر صفات وخصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعتي القاهرة وعين شمس على الرسائل الجامعية، وكذلك تأثير النواحي الديموغرافية للباحثين (المعيدين والمدرسين المساعدين) على إدراك توافر هذه الخصائص في المشرفين، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير للخصائص الديموغرافية للباحثين على مدى توافر خصائص القيادة الخادمة للمشرفين من أعضاء الهيئة التدريسية. كما أجرى التمام (2016) دراسة استهدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وفقاً للدرجة العلمية ومتغير الخبرة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بالأردن وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة ، كما بينت النتائج وجود فروق جوهريّة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة لصالح المديرين الأعلى خبرة ، ولصالح المديرين الحاصلين على البكالوريوس ، كما أجرى ميلان (Millan,2017) دراسة هدفت إلى معرفة

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

نظرة المعلمين في المدارس الابتدائية إلى أساليب القيادة الخاصة بمديرهم، كما هدفت إلى تحديد أي من القيادة الخادمة أو القيادة التحويلية أو كليهما له علاقة مع بقاء المعلمين في المدارس الابتدائية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدرسة الابتدائية الذين يعملون في المناطق الريفية والحضرية في مدارس شمال غرب الولايات المتحدة، ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمطي القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وقرارات المعلمين بالبقاء في مدارسهم ووجود فروق في درجة القيادة الخادمة بين مديري مدارس المناطق الريفية والأخرى بالمناطق الحضرية في صالح المناطق الريفية ، وفي هذا الصدد أيضاً فقد أجرى الشمري (2019 م) دراسة استهدفت الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن ، وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من منسوبي الجامعة، وظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الخادمة من جانب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة، كما اظهرت النتائج وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لنوع الجنس في صالح الذكور ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤساء الأقسام العلمية يمكن ان تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وقد أجرى كذلك العتيبي (2020) دراسة استهدفت تحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بمحافظة القويعية والتعرف على الفروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة في ضوء متغيري نوع الجنس و الخبرة التعليمية واعتمدت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات محافظة القويعية، وأوضحت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة كان عالياً، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة كما وجدت فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير نوع الجنس في صالح عينة الإناث. كما أجرى أبو شمالة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة على مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وأبرزت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس كانت عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، كما وجدت فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التعقيب على الأدب النظري المتصل بالقيادة الخادمة :

اتضح من خلال دراسة الباحث للأدب النظري و التراث المتصل بمتغيراته البحثية ذات الاهتمام وتسلط بؤرة الاستقصاء البحثي على متغير القيادة الخادمة، أن جل اهتمام الباحثين في دراستهم لهذا المتغير انصب على علاقته بالعديد من المتغيرات، فقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين هذا المتغير والرضا الوظيفي لمعلمي المؤسسات التعليمية المعنية بهذه الدراسات والتي توصلت بعض منها إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة ممارسة القيادات التعليمية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمرؤوسين (الديرية (2011 ؛ شيخ السوق ، 2014) ، (Gunger,2016 ؛ Fischer,2017 ؛ Wang et al., 2017)، كما اهتمت بعض الدراسات بعلاقة نفس المتغير بمتغير سنوات خبرة القائد، حيث أشارت دراسات (التمام ، 2016 ؛ العتيبي ، 2020؛ أبو شمالة ، 2020) الى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة بين القيادات التعليمية تبعاً لمتغير الخبرة في صالح الأعلى خبرة ، كما تبين من خلال دراسة (الشمري ، 2019) عدم وجود فروق بين درجة ممارسة القيادة الخادمة

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

للقبادات التعليمية ورتبهم العلمية ، كما تبين وجود فروق جوهرية بين درجة ممارسة القيادات للقيادة الخادمة ومؤهلهم التعليمي (التمام ، 2016) ، كما تبين كذلك اهتمام بعض الباحثين بدراسة متغير القيادة الخادمة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل نوع جنس القيادات التعليمية والمنطقة الجغرافية للمؤسسة التعليمية فقد أشارت ندا (2012) أنه لا تأثير للخصائص الديموغرافية على مدى توافر خصائص القيادة الخادمة للمشرفين من أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت دراسة ميلان (Millan,2017) إلى وجود فروق في درجة القيادة الخادمة بين مديري مدارس المناطق الريفية والأخرى بالمناطق الحضرية في صالح المناطق الريفية ، وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من لين وليانج (Wang ,et al., 2017) والتي أوضحت نتائجها أن نمط القيادة الخادمة بمدارس المناطق الريفية أعلى من مدارس المناطق الحضرية، كما تبين اختلاف نتائج استقصاء علاقة نفس المتغير بمتغير نوع الجنس حيث تبين وجود فروق بين درجة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس في صالح الذكور (الشمري ، 2019) بينما جاءت في صالح الإناث في دراسة (العتيبي ، 2020) بينما أشارت دراسة (أبو شمالة ، 2020) عدم وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة القيادة الخادمة يمكن ان تعود لمتغير نوع الجنس ، كما تبين أن هناك تفاوت في مستوى ممارسة القيادة الخادمة للقيادات التعليمية بين دراسة وأخرى ، فقد أظهرت نتائج دراسات الديرية (2011) أن عمداء كليات التربية بالجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة كل من النشاش؛ والكيلاني (2015) أن مديري المديرية التعليمية ومديري المدارس الثانوية بالأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة، كما أشارت أيضاً دراسة كل من دهليز، وغالي (2018) أن ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جاءت بدرجة متوسطة ، في حين أشارت دراسة العتيبي (2020) والتي

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة كان عالياً، في حين توصلت دراسة شيخ السوق (2014) إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى بعض الجامعات المصرية (القاهرة ، عين شمس ، المنوفية).

وقد تبين للباحث من خلال مروره على التراث والأدب النظري ذي العلاقة بمتغير القيادة الخادمة أهمية هذا النمط القيادي الحديث، فقد برز تأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي للمرؤوسين ورضائهم الوظيفي وجودة حياتهم الوظيفية والتزامهم التنظيمي بمختلف المؤسسات العربية والأجنبية العاملين بها، ونظراً لوجود تضارب بين نتائج البحوث و الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة الخادمة في علاقتها ببعض المتغيرات مثل المتغيرات الديموغرافية وسنوات خبرة القيادات ومؤهلم التعليمي ، ونظراً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة من تفاوت مستوى ودرجة توافر هذا النمط القيادي بين المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة الجامعية ودون الجامعية ، فقد استمرت الجهود البحثية في دراسة هذا النمط من القيادة بهدف تحديد العوامل والظروف التي تسهم في ظهوره واستخدامه بمختلف مؤسسات العمل وبصفة خاصة المؤسسات التعليمية والتعرف على اسباب هذا الاختلاف والتفاوت في النتائج الذي قد يُعزى إلى اختلاف خصائص العينة البحثية أو الأداة المستخدمة في جمع البيانات أو المنهجية المستخدمة في معالجة تلك البيانات، ونظراً لأهمية القيادة الخادمة كنمط قيادي مؤثر في الواقع الإداري التعليمي ، فقد أدرك المهتمون والباحثون والمسئولون عن القطاع القيادي والإداري بمختلف المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية أهمية هذا النمط القيادي في الارتقاء بهذا الواقع فجاءت بعض المساعي المحلية التي ألقت عليه الضوء من بعض الزوايا بهدف الكشف

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

عن درجة ممارسته من جانب القيادات بالمؤسسات التعليمية المختلفة والكشف عن مسبباته والعوامل التي تسهم في توافره بالواقع التعليمي، فأجريت القليل من الدراسات المحلية (الشمري، 2019، العسيري 2019، العتيبي 2020)، التي اهتمت بالقيادة الخادمة في الواقع المحلي بجامعة حفر الباطن، وبعض مدارس التعليم العام بمناطق أخرى بالمملكة، وقد رأى الباحث ندرة إجراء الدراسات التي تهتم بدراسة المتغير وربطه ببعض المتغيرات الأخرى، وهذا مما حدا بالباحث لإجراء هذه الدراسة التي تهتم بإلقاء الضوء على نمط القيادة الخادمة من خلال بعض المتغيرات التي لم تدرج على بساط البحوث والدراسات التي أجريت بالواقع المحلي مثل المتغيرات الديموغرافية (نوع الكلية انسانية /عملية) أهلية /حكومية) وكذلك نوع الجنس (ذكور إناث) الرتبة العلمية (أستاذ مساعد-أستاذ مشارك-أستاذ)، سنوات الخبرة لعمداء الكليات بمنطقة القصيم كأنموذج، وقد تفيد النتائج المتوقعة من دراسة هذه القضية البحثية العديد من القطاعات المجتمعية المتمثلة في المؤسسات التعليمية الجامعية والقادة التربويين وأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات.

مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي التقليدي أصبح غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التطورات الحديثة المتسارعة في علم القيادة وأصبح لزاما ممارسة أنماط قيادية تُغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين داخل المنظمات وخاصة في المنظمات المحترفة المتعلمة مثل الجامعات.

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب Gallup أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح، وبعبارة أخرى أكثر وضوحا فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

مؤسساتهم لا يتكون المؤسسة نفسها وإنما يتكون الرئيس (في الديرية ، 2011) ومن أهم المداخل القيادية التي يمكن من خلالها التغلب على ذلك، وأيضاً. خدمة الآخرين ووضعهم في الاعتبار القيادة الخادمة

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

هل تختلف درجة توافر القيادة الخادمة بالكليات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (نوع الكلية (أهلية / حكومية) ، نوع الكلية (انسانية / عملية) ، سنوات الخبرة لعميد الكلية ، الرتبة العلمية لعميد الكلية ، نوع العميد (ذكر / انثى) ،

ويتفرع من السؤال العام السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توافر القيادة الخادمة لدى عينة عمداء الكليات (العلمية والانسانية) والعينة الكلية للعمداء بمنطقة القصيم من وجهة نظر العينة البحثية من اعضاء هيئة التدريس من منسوبي نفس الكليات ؟
- 2- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لنوع الكلية (علمية/انسانية) من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟
- 3- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لعمر العميد من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟
- 4- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً للرتبة العلمية للعميد من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

5- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لنوع الكلية (أهلية/حكومية) من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

6- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لمتغير سنوات خبرة العميد بعمادة الكلية من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

7- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لوجهة نظر نوع العينة البحثية (ذكور/إناث) من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس كليات منطقة القصيم ؟

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة:

لا يوجد تعريف واضح محدد ومتفق عليه للقيادة الخادمة وذلك لحدائته كمفهوم ، ويعد أهم التعريفات التي وضعت للقيادة الخادمة تعريف جرينليف Greenleaf وهو أحد رواد نظرية القيادة الخادمة و أحد مؤسسي مركز جرينليف للقيادة الخادمة وقد عرفها بأنها : "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثير حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل .وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد " (Greenleaf, 2017)

وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يمكن أن يحصل عليها القائد (العميد) من

خلال تطبيق أداة الدراسة على العينة البحثية المستهدفة.

المتغيرات الديموغرافية :

الديموغرافيا (بالإنجليزية Demography :المعروفة بعلم السكّان؛ هي

عبارة عن دراسة لمجموعة من خصائص السكّان، وهي الخصائص الكميّة، ومنها الكثافة السكانية، والتوزيع، والنموّ، والحجم، وهيكلية السكّان، بالإضافة إلى

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الخصائص النوعية، ومنها العوامل الاجتماعية، مثل: التنمية، والتّعليم، والتّغذية، والثروة. (Divisha, 2017).

وتعرف إجرائياً بتصنيفات المجتمع التي يمكن الحصول عليها من تطبيق الأداة المستخدمة بالدراسة وتتصل بالمتغيرات ذات العلاقة بالتوزيع السكاني للمجتمع مثل نوع الخاصة بالعينة البحثية المعنية بالدراسة الحالية من خلال فئات المؤهل ، نوع الجنس ، سنوات الخبرة ، نوع المؤسسات التعليمية (أهلية - حكومية - انسانية - عملية)

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة بالكليات الجامعية بمنطقة القصيم .

- الكشف عن درجة اختلاف توافر القيادة الخادمة باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (نوع الكلية ، سنوات خبرة القائد (عميد الكلية) ، نوع جنس العميد (ذكر/ انثى) ، الرتبة العلمية للعميد.

- الكشف عن مقومات القيادة الخادمة في ضوء المتغيرات البحثية قيد البحث والدراسة.

أهمية الدراسة:

- تبدو الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع المدرج ببؤرة اهتمامها كون موضوع القيادة الخادمة أحد الموضوعات الهامة التي نالت ومازالت تنال اهتماما بالغا من جانب المهتمين بهذا الموضوع، فمن المعروف أن تطور المجتمعات وتقدم المؤسسات الخاصة بها يعتمد بصورة جوهرية على نمط وأسلوب القيادة، التي تساهم في توجيهها ووضع خططها والسياسات الخاصة بها وبصورة خاصة نمط القائد الخادم الذي لم ينال القدر الكافي في مجال الأطر

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

الإدارية العربية، والذي تم الاهتمام به في العقدين الأخيرين كنمط قيادي مؤثر وفاعل في المؤسسات التعليمية والأكاديمية ، كما تبدو الأهمية النظرية للدراسة من خلال إلقاء الضوء على بعض المتغيرات التي يمكن ان تساهم في توافر القيادة الخادمة على مستوى التعليم العالي مما يثري الأطر النظرية والأدبية الخاصة بالمجال ذي الاهتمام

- كما تبدو للدراسة أهميتها التطبيقية كونها تكشف عن ممارسة عمداء الكليات الجامعية للقيادة الخادمة والعلاقة بينها وبين بعض المتغيرات الديموغرافية بمنطقة القصيم، كذلك تكشف هذه الدراسة عن الأسباب التي تساهم في ممارسة العمداء لهذا النمط من القيادة اعتماداً على هذا النوع من المتغيرات، وما لذلك من آثار في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي بالكليات الجامعية، كذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى على مستوى منطقة القصيم التي تلقي الضوء على موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تمثل الحد الموضوعي لهذه الدراسة في ممارسة عمداء الكليات

للقيادة الخادمة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الحد المكاني: تمثل الحد المكاني لهذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي

الحكومي والأهلي بمنطقة القصيم.

الحد البشري: تمثل الحد البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بشطري

الطلاب والطالبات بالكليات الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام

الدراسي 4314 هـ

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينتها:

استهدفت الدراسة في الإجراءات الخاصة بالإجابة عن أسئلتها مجتمع أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الحكومية الأهلية (الانسانية / العملية) بمنطقة القصيم وهي: كليات جامعة القصيم ، كليات بريدة الأهلية ، جامعة المستقبل الأهلية ، جامعة سليمان الراجحي الأهلية ، كليات عنيزة الأهلية ، وقد وقع اختيار الدراسة على العينة المتاحة من الاستجابات التي تم الحصول عليها بموجب تطبيق مقياس القيادة الخادمة بعد توزيعه إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس بالكليات الحكومية والأهلية المستهدفة من البحث، والتي بلغ حجمها (323) من منسوبي هذه الكليات (276 من الذكور + 47 من الإناث) .

منهجية الدراسة:

تبعاً لأهداف الدراسة التي تبدو من خلال تحديد مستوى ودرجة توافر القيادة الخادمة بكليات منطقة القصيم الحكومية والأهلية، والتي تبدو أيضاً عقد المقارنات بين عمداء الكلية في ضوء بعض العوامل الديموغرافية فإن منهج الدراسة المناسب في معالجة متغيراتها البحثية هو المنهج الوصفي المقارن.

الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الخاصة بها على الأساليب الإحصائية

التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين في حال تحقق شروط الإحصاء البارامتري (أو اختبار مان ويتي في حال عدم تحقق نفس الشروط)

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

- اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي في حال تحقق شروط الإحصاء البارمترى (أو اختبار كروسكال واليس في حال عدم تحقق نفس الشروط).
أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد مقياس القيادة الخادمة للحصول على البيانات الخاصة بنمط القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات بعد الاطلاع على المقاييس التي تم استخدامها لقياس نفس المتغير بالبيئة العربية ، والتي تم استخدامها بالدراسات العربية التي تناولت نفس المتغير.

وقد تضمن المقياس في صورته الأولية والنهائية من (50) مفردة تقيس أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة التربويين ، وتم تحديد الاستجابة على كل مفردة على مقياس خماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وقد خصصت الدرجة (5) للاستجابة (موافق بشدة) ، والدرجة (4) للاستجابة (موافق) ، والدرجة (3) للاستجابة (محايد) ، والدرجة (2) للاستجابة (غير موافق) ، والدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة) .

التحقق من الشروط والخصائص السيكومترية للأداة

أولاً: التحقق من صدق الأداة:

لقد قام الباحث باستخدام صدق المحكمين وكذلك صدق الاتساق الداخلي للأداة للتحقق من سلامتها قبل استخدامها ميدانياً لجمع البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة كما يلي:

أ- صدق المحكمين

للتحقق من صدق المحكمين تم توزيع المقياس بصورته الأولية على عدد من المحكمين (15) محكم من الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي وكذلك الخبراء في مجال القياس للتعرف على سلامة الفقرات من الناحية الفنية واللغوية ومدى ارتباطها بمتغير القيادة الخادمة بأبعاده المختلفة وقد اسفر

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

استخدام صدق المحكمين أن أقل نسبة اتفاق بين المحكمين بلغت (80 %) بين جميع المحكمين بما يفيد بسلامة جميع مفردات الاستبانة البالغ عددها (50) مفردة.

ب- صدق الاتساق الداخلي

لقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مدى اتساق الفقرة في قياس نفس المتغير المقاس بالاستبانة من خلال إيجاد معامل ارتباط درجة تلك المفردة مع الدرجة مع الدرجة الكلية للمقياس وفيما يلي نتائج استخدام هذا الإجراء .

جدول (1): معاملات ارتباط مفردات استبانة القيادة الخادمة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المفردات	معامل الارتباط	المفردات	معامل الارتباط	المفردات
.785**	q35	.744**	q18	.573**	q1
.840**	q36	.863**	q19	.556**	q2
.751**	q37	.765**	q20	.629**	q3
.762**	q38	.782**	q21	.568**	q4
.776**	q39	.641**	q22	.689**	q5
.704**	q40	.816**	q23	.511**	q6
.698**	q41	.788**	q24	.719**	q7
.808**	q42	.740**	q25	.704**	q8
.726**	q43	.714**	q26	.696**	q9
.779**	q44	.681**	q27	.740**	q10
.655**	q45	.754**	q28	.728**	q11
.806**	q46	.757**	q29	.832**	q12
.747**	q47	.719**	q30	.645**	q13
.706**	q48	.633**	q31	.717**	q14
.710**	q49	.735**	q32	.432**	q15
.803**	q50	.729**	q33	.783**	q16
		.815**	q34	.715**	q17

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معامل الارتباط بين مفردات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (0.01) مما يفيد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وبما يتيح استخدامها بالواقع الميداني التطبيقي للدراسة بدرجة عالية من الثقة
ثانياً: التحقق من ثبات الأداة:

لقد تم التحقق من ثبات الأداة من خلال الطريقتين التاليتين:

ج- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لمفردات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وأسفر استخدام هذه الطريقة عن النتائج التالية

جدول (2) قيمة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي

لاستبانة القيادة الخادمة

عدد المفردات	قيمة ألفا Cronbach's Alpha كرونباخ "
50	0.980

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت قيمتها (0.98) مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة جداً من ثبات الاتساق الداخلي.

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمفردات المقياس.

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لمفردات المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية لمفردات المقياس وأسفر استخدام هذه الطريقة عن النتائج التالية:

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

جدول (3) قيمة معامل ارتباط التجزئة النصفية لنصفي

استبانة القيادة الخادمة

0.958	قيمة ألفا	النصف الأول	معامل ألفا كرونباخ
25 ^a	عدد المفردات		
0.969	قيمة ألفا	النصف الثاني	
25 ^b	عدد المفردات		
50	العدد الكلي للمفردات		
0.905	الارتباط بين النصفين		
0.950	تساوي طول النصفين		معامل سيرمان
0.950	عدم تساوي طول النصفين		بروان
0.949	معامل "جتمان" للتجزئة النصفية		

يتضح من الجدول السابق أن ثبات الاتساق الداخلي بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة ككل بلغت قيمتها (0.95) مما يشير إلى أيضاً تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة جداً من ثبات الاتساق الداخلي بما يفيد بإمكانية استخدام الاستبانة في الواقع الميداني التطبيقي بدرجة عالية من الثقة..

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أسفرت التحليلات الإحصائية الخاصة بأسئلة الدراسة عن النتائج المبينة

فيما يلي:

1- الإجابة عن السؤال الأول: الذي ينص على " ما مستوى توافر القيادة الخادمة لدى عينة عمداء الكليات (العلمية والانسانية) والعينة الكلية للعمداء بمنطقة القصيم من وجهة نظر العينة البحثية من اعضاء هيئة التدريس من منسوبي نفس الكليات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد مستوى المتوسط النظري (الافتراضي) من خلال ضرب الدرجة الموزونة لمستوى الاستجابة (موافق) في عدد فقرات الاستبانة البالغ عددها (50 فقرة) واعتماداً على هذا الإجراء فقد بلغت قيمة المتوسط النظري للقيادة الخادمة القيمة $(50 \times 4) = 200$ درجة على الاستبانة المستخدمة بالدراسة ، والذي يمثل الحد الأدنى للموافقة على القيادة الخادمة ، ثم استخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة للتعرف على دلالة الفرق بين المتوسط الفعلي للعينة المستهدفة (الناتج عن تحليل بيانات تطبيق الاستبانة) والمتوسط النظري. وأسفر هذا الإجراء عن النتائج المبينة فيما يلي:

ثانياً: مستوى القيادة الخادمة لدى عينة عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لنوع الكلية (علمية / انسانية)

أسفرت نتائج التحليلات الخاصة بالشق الأول السؤال الأول الخاص

بعمداء الكليات (العلمية / الانسانية) عن النتائج الموضحة فيما يلي:

أ- نتائج التحليلات الخاصة بالكليات العلمية

أسفرت نتائج التحليلات الخاصة بعمداء الكليات العلمية عن النتائج

الموضحة بالجدول التالي:

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

جدول(4):قيمة ودلالة اختبار "ت" للفرق بين المتوسطين (الفعلي/النظري) للقيادة الخادمة

لدى عينة عمداء للكليات العملية

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	درجات	مستوى
55	200	214.9	23.3	4.8	54	0.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" للعينة الواحدة بلغت

(4.8تقريباً) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) مما يعني وجود فروق

جوهرية بين متوسطي المقارنة (الفعلي والنظري) للقيادة الخادمة لعينة عمداء

الكليات العلمية وفقاً لوجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية

حيث بلغ قيمة المتوسط الفعلي للقيادة الخادمة (214.9) في حين أن المتوسط

النظري (200) وذلك في صالح المتوسط الفعلي لعينة عمداء الكليات العملية

بمنطقة القصيم بما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لديهم. نتائج

التحليلات الخاصة بالكليات الانسانية

ب- أسفرت نتائج التحليلات الخاصة بعمداء الكليات الانسانية عن النتائج

الموضحة بالجدول التالي:

جدول(5):قيمة ودلالة اختبار "ت" للفرق بين المتوسطين (الفعلي/النظري) للقيادة

الخادمة لدى عينة عمداء للكليات الإنسانية

حجم العينة	المتوسط النظري الافتراضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
268	200	203.6	30.1	1.98	267	0.049

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" للعينة الواحدة بلغت

(1.98تقريباً) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) مما يعني وجود

فروق جوهرية بين متوسطي المقارنة (الفعلي والنظري) للقيادة الخادمة لعينة

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

عمداء الكليات الانسانية وفقاً لوجهة نظر العينة البحثية من اعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغ قيمة المتوسط الفعلي للقيادة الخادمة(203.6) في حين أن المتوسط النظري (200) وذلك في صالح المتوسط الفعلي لعينة عمداء الكليات الانسانية بمنطقة القصيم بما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لديهم. ثانياً: مستوى القيادة الخادمة لدى العينة الكلية من عمداء كليات منطقة القصيم

أسفرت نتائج التحليلات الخاصة بالشق الثاني من السؤال الأول والخاص بالعينة الكلية من عمداء كليات منطقة القصيم عن النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول(6):قيمة ودلالة اختبار "ت" للفرق بين المتوسطين (الفعلي/النظري) للقيادة الخادمة لدى العينة الكلية للعمداء

مستوى الدلالة	درجات الحرية	"ت"	الاتحراف المعياري	المتوسط الفعلي	المتوسط النظري	حجم العينة
0.001	322	3.412	29.3	205.6	200	323

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" للعينة الواحدة بلغت (3.4 تقريباً) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطي المقارنة (الفعلي والنظري) للقيادة الخادمة لعينة العمداء وفقاً لوجهة نظر العينة البحثية من اعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغ قيمة المتوسط الفعلي للقيادة الخادمة(205.6) في حين أن المتوسط النظري (200) في صالح المتوسط الفعلي لعينة العمداء الكلية بمنطقة القصيم بما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لديهم.

ويتضح من النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول اتساق هذه مع بعض الدراسات التي أفادت بوجود مستوى مرتفع من القيادة الخادمة منها دراسة أبو شمالة (2020) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الخادمة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كانت عالية، وكذلك دراسة الشمري (2019 م) التي أظهرت ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة حفر الباطن ، وكذلك دراسة العتيبي (2020) التي أوضحت أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمدارس محافظة القويعية كان عالياً ، وقد تأتي هذه النتائج منسجمة مع الاهتمام المتزايد من جانب المسؤولين عن الواقع التعليمي والتربوي بالمملكة التي تستهدف رفع مستوى أداء القيادات التربوية من خلال البرامج التعليمية التأهيلية والدورات التدريبية المتخصصة التي تستهدف الارتقاء بأداء القيادات بمختلف الأنظمة التعليمية ، كما أن الخصوصية الثقافية التي يتمتع بها المجتمع السعودي والمتسمة بطابعها الإسلامي النابع من كتاب الله العزيز والسنة النبوية المطهرة قد يكون لها الدور الأكبر في أن يكون نمط القيادة الخادمة هو النمط السائد بين القيادات التعليمية بالواقع التعليمي والتربوي بالمجتمع المحلي.

2- **الإجابة عن السؤال الثاني:** الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لنوع الكلية (علمية/انسانية) من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بعد التحقق من شروط استخدام الاختبار كأسلوب إحصائي بارمترى حيث تبين تجانس عيني المقارنة كما تبين وجود اعتدالية لتوزيع درجات القيادة الخادمة لكل من عيني المقارنة تبعاً لاختبار كلمجروف-سميرنوف والذي بلغت قيمته 0.102 وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يفيد بتحقق شروط استخدام هذا الاختبار، وأسفر الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول (7): قيمة ودلالة اختبار "ت" للفرق بين متوسطي درجات استبانة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية/انسانية)

اختبار "ت" لتساوي متوسطي المقارنة			اختبار ليفن 'Leven' للتحقق من شرط نجانس عينتي المقارنة			الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	مزمع الدراسة بالكلية
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة Sig	قيمة F (ف)	حالة التجانس بين عينتي المقارنة				
0.01	323	2.597	0.269	1.226	التجانس	23.3	214.9	55	علمية /
					متحقق	30.03	203.8	268	انسانية
0.003	94.703	3.07			التجانسة غير متحقق				

يتضح الشق الأول من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ف) لاختبار "ليفين" للتحقق من شرط تجانس عينتي المقارنة بلغت (1.2 تقريباً) وهي قيمة ليست دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) مما يعني تحقق شرط التجانس بين عينتي المقارنة وبالتالي يجب التعامل مع نتائج اختبار "ت" المدونة بالسطر الأول من الجدول المرتبط بشرط (التجانس متحقق حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (2.6 تقريباً) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

عينتي عمداء الكليات العلمية والانسانية في صالح عينة العمداء صاحبة المتوسط الأكبر البالغ قيمته (214.9) وهي لعمداء الكليات العلمية.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة التي تفيد بان مستوى القيادة الخادمة لدى عمداء الكلية العلمية أعلى مستوى من نظائرها من عمداء الكليات الانسانية، بوعي القيادات التربوية الجامعية بالتأثيرات الإيجابية التي يمكن ان تحدثها القيادة الخادمة على الواقع التعليمي الجامعي (Dod et al., (2018) وقد تكون نوعية الدراسات بهذه الكليات التي تركز على الجانب العملي التطبيقي، هذا الجانب الذي يحتاج إلى ضرورة تحلي قياداتها بنمط القيادة الخادمة التي تذلل كل المشكلات والمعوقات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية بها والتي تستلزم توفير الأدوات والإمكانات التي تمكن اعضاء الهيئة التدريسية بأداء مهامهم العملية والتطبيقية بسهولة ويسر دون أدنى مشكلات، وهذا يتوافق مع دراسة (Ruiz & Martines, 2011) التي أشارت إلى أن العلاقات الإنسانية والقيادية بين الرئيس والمرؤوسين تكون على تحو أفضل في مجالات العمل العملية التطبيقية كما أن اهتمام المملكة بالدراسات العلمية قد ينبع من تطلعاتها بتزويد القطاع الانتاجي والصناعي بأفضل الكوادر البشرية من حيث الاهتمام المتزايد بقيادات هذا القطاع والاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم للاضطلاع بأدوارهم في دفع عجلة التقدم والذي قد يبدو من خلال المجال الانتاجي والصناعي.

3- الإجابة عن السؤال الثالث: الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لعمر العميد من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" Kruskal-Wallis كأسلوب إحصائي لا بارمترى حيث تبين صغر حجم إحدى عينات المقارنة وهي عينة العمداء البالغ عمرهم الزمني أقل من (30) عام حيث بلغ عدد هؤلاء العمداء (2) فقط بما يخل بأحد شروط استخدام الإحصاء البارمترى وهو ألا يقل حجم العينة عن (25) فرد (الشافعي ، ، 2014 ، 33) ، وأسفرت نتائج هذا الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول (8): قيمة ودلالة اختبار كروسكال واليس لفروق متوسطات رتب درجات القيادة الخادمة تبعاً لمتغير عمر العميد

مستوى الدلالة Sig.	درجات الحرية	قيمة H لاختبار كروسكال واليس	متوسط الرتب	حجم العينة	العمر	
0.103	3	6.2	262.25	2	أقل من 30	القيادة الخادمة
			159.52	72	30 إلى أقل من 45	
			141.69	170	45 إلى أقل من 60	
			156.54	79	أكبر من 60	
				323	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (H) لاختبار " كروسكال واليس " بلغت (6.2 تقريباً) وهي قيمة ليست دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) مما يعني عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات رتب درجات القيادة الخادمة بين عمداء الكليات تبعاً لمتغير العمر من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء هيئة التدريس من منسوبي الكليات .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النضج الوظيفي يرتبط بالعمر ، فكلما زادت سنوات عمر القائد زاد مستوى النضج لديه سيما إذا ارتبط التقدم في عمر القائد بسنوات عمله القيادي داخل المؤسسة التعليمية ، فقد أشارت بعض

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

الدراسات أن القيادة الخادمة يتسم بها القائد الأكثر خبرة ، فقد أشارت دراسة التمام (2016) إلى وجود فروق جوهرية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة لصالح المديرين الأعلى خبرة ، وقد أشارت دراسة العتيبي (2020) إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة. كما أوضحت دراسة أبو شمالة (2020) وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. الإجابة عن السؤال الرابع: الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً للرتبة العلمية للعميد من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way Anova" بعد التحقق من شروط استخدام هذا الاختبار كأسلوب إحصائي بارامتري حيث تبين تجانس عينات المقارنة فقد بلغت قيمة اختبار ليفين (ف) القيمة (0.42) وهي قيمة ليست دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) كما تبين وجود اعتدالية لتوزيع درجات القيادة الخادمة لكل عينة من العينات الثلاث تبعاً لاختبار كلمجروف-سميرنوف والذي بلغت قيمته (0.035) وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يفيد بتحقق شروط استخدام هذا الاختبار، وأسفرت نتائج هذا الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول (9): الاحصاءات الوصفية لعينات المقارنة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد

الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الرتبة العلمية
33.49178	202.6222	135	أستاذ مساعد
23.72096	204.2403	129	أستاذ مشارك
28.64695	215.2034	59	أستاذ
29.31968	205.5666	323	المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات القيادة الخادمة بين عينات العمداء موضع المقارنة والتي تختلف باختلاف الرتبة العلمية حيث بلغ أعلى متوسط القيمة (215.2 تقريباً) وكانت لعينة (أستاذ) بينما بلغ أقل متوسط القيمة (202.6) وكانت لعينة (أستاذ مساعد).

جدول(10): قيمة ودلالة (ف) لتباين درجات القيادة الخادمة لعينات المقارنة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد

مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	قيمة (ف)	مستوى
بين المجموعات	6876.476	2	3438.238	4.076	0.018
داخل	269928.843	320	843.528		
الكلية	276805.319	322			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ف" لتباين درجات القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد بلغت (4.07 تقريباً) وهي قيمة دالة عند مستوى ($p \leq 0.01$) مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات درجات القيادة الخادمة بين عينات عمداء الكليات التي تختلف باختلاف الرتبة العلمية، وللتعرف على اتجاه الفروق بين عينات المقارنة سوف نعلم على نتائج المقارنات

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

المتعددة بين العينات موضع المقارنة باستخدام اختبار توكي "Toky" المبين فيما يلي:

جدول (13): المقارنات المتعددة لاختبار توكي بين عينات المقارنة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد

الفروق بين متوسطات أطراف	عينات المقارنة	
-1.61809	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
-12.58117*	أستاذ	
1.61809	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
-10.96308*	أستاذ	

*فرق دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين عيني المقارنة (أستاذ / أستاذ مساعد) في صالح عينة (أستاذ) ، كما تبين وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين عيني المقارنة (أستاذ / أستاذ مشارك) في صالح عينة (أستاذ) كما تبين عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة للعمداء من الرتبة العلمية (أستاذ مساعد / أستاذ مشارك)

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن القيادة الخادمة للعمداء الحاصلين على الرتبة العلمية (أستاذ) قد تبدو نتيجة منطقية ، فمن المعلوم ان الارتقاء من الناحية العلمية قد يضيف العديد من المعارف والخبرات للقائد قد تؤهله للأدوار القيادية بشكل قد يبدو أفضل من نظرائه الحاصلين على رتب علمية أقل ، فقد يتميز العمداء الحاصلون على درجة استاذ بعامل السن وعامل الخبرة الوظيفية التي أظهرت بعض الدراسات إسهامها في نمط القيادة الخادمة لدى القائد فقد اوضحت دراسات (التمام ، 2016 ؛ العتيبي ، 2020؛ أبو شمالة ، 2020)

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، فقد تتفاعل هذه العوامل بعضها مع البعض الآخر بما يسمح بظهور نمط القيادة الخادمة بأدائه القيادي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2019 م) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤساء الأقسام العلمية يمكن ان تعزى لمتغير الرتبة العلمية ، وقد يعزى هذا الاختلاف لاختلاف العينة البحثية وأدوات جمع البيانات

5- الإجابة عن السؤال الخامس: الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لنوع الكلية (أهلية/حكومية) من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بعد التحقق من شروط استخدام الاختبار كأسلوب إحصائي بارمترى حيث تبين تجانس عيني المقارنة لعمداء (الكليات الأهلية والحكومية) كما تبين وجود اعتدالية لتوزيع درجات القيادة الخادمة لكل من عيني المقارنة تبعاً لاختبار كلمجروف-سميرنوف والتي بلغت قيمته (0.112) وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يفيد بتحقق شروط استخدام هذا الاختبار ، وأسفرت نتائج هذا الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

جدول (14): قيمة ودلالة اختبار "ت" للفرق بين متوسطي درجات استبانة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير نوع الكلية (أهلية/ حكومية)

اختبار "ت" لتساوي متوسطي المقارنة			Leven " اختبار " ليفن للتحقق من شرط نجانس عينتي المقارنة			الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	نوع الكلية
مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة Sig	Fقيمة (ف)	حالة التجانس بين عينتي المقارنة				
0.007	321	2.726	0.920	0.010	التجانس	29.58	209.9	164	أهلية
					متحقق	28.45	201.1	159	حكومية
0.007	320.98	2.728			التجانس غير متحقق				

يوضح الشق الأول من الجدول السابق أن قيمة اختبار (ف) لاختبار

"ليفين" للتحقق من شرط تجانس عينتي المقارنة بلغت (0.010) وهي قيمة ليست دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) مما يعني تحقق شرط التجانس بين عينتي المقارنة وبالتالي يجب التعامل مع نتائج اختبار "ت" المدونة بالسطر الأول من الجدول المرتبط بشرط (التجانس متحقق حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (2.7) تقريباً) وهي دالة عند مستوى ($p \leq 0.01$) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين عينتي عمداء الكليات العلمية والانسانية

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

في صالح عينة العمداء صاحبة المتوسط الأكبر البالغ قيمته (209.9) وهي لعمداء الكليات الأهلية .

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة فيستشر (Fischer, 2017) التي أظهرت وجود فروق في القيادة الخادمة في صالح مديري المدارس الخاصة عن المدارس الحكومية ، ويمكن تفسير ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الأهلية بنظرائهم بالكليات الحكومية في ضوء الوضع التنافسي بينها وبين الكليات الحكومية ، فطبيعة الكليات الأهلية وخطتها الاستراتيجية تسعى وتستهدف جذب أفضل القيادات التعليمية لإدارة هذه الكليات بهدف تحقيق مستويات تعليمية ووظيفية عالية لا تقل بل يمكن ان تكون في وضع أفضل من نظرائها من الكليات الحكومية ، فقد تتسم قيادة عمداء هذه الكليات بنمط القيادة الخادمة بهدف جذب أفضل الكوادر الأكاديمية من اعضاء الهيئة التدريسية بهدف تحسين جودة البرامج التعليمية الخاصة بها ، واستمرار بقائهم بها ، وهذا ما اشارت إليه دراسة ميلان (Millan,2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وقرارات المعلمين بالبقاء في مدا رسهم

6- الإجابة عن السؤال السادس: الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لمتغير سنوات خبرة العميد بعمادة الكلية من وجهة نظر العينة البحثية من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس الكليات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way Anova" بعد التحقق من شروط استخدام هذا الاختبار كأسلوب إحصائي بارمترى حيث تبين تجانس عينات المقارنة من العمداء التي تختلف باختلاف سنوات الخبرة بعمادة الكلية، فقد بلغت قيمة اختبار ليفين (ف) القيمة

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

(0.052) وهي قيمة ليست دالة عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) كما تبين وجود اعتدالية لتوزيع درجات القيادة الخادمة لكل عينة من العينات الثلاث تبعاً لاختبار كلمجروف-سميرنوف والذي بلغت قيمته (0.108) وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يفيد بتحقيق شروط استخدام هذا الاختبار ، وأسفرت نتائج هذا الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

جدول (15): الاحصاءات الوصفية لعينات المقارنة تبعاً لمتغير خبرة

الانحراف	المتوسط	حجم	خبرة العميد
30.2	193.9	66	أقل من (2) عام
26.4	207.1	124	من (2) سنة إلى أقل
27.7	206.5	55	من (4) سنة إلى أقل
31.7	212.4	78	(6) أعوام فأكثر
29.3	205.6	323	المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات القيادة الخادمة بين عينات العمداء موضع المقارنة والتي تختلف باختلاف سنوات خبرة العميد حيث بلغ أعلى متوسط القيمة (212.4 تقريباً) وكانت لعينة العمداء الذين لديهم خبرة (6) أعوام فأكثر) بينما بلغ أقل متوسط القيمة (193.9) وكانت لعينة العمداء الذين لديهم خبرة (أقل من (2) عام).

جدول (16): قيمة ودلالة (ف) لتباين درجات القيادة الخادمة لعينات المقارنة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12921.1	3	4307.03	5.3	0.002
داخل المجموعات	263884.2	319	827.22		
الكلية	276805.3	322			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ف" لتباين درجات القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للعميد بلغت (5.3) وهي قيمة دالة عند مستوى ($p \leq 0.01$) مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات درجات القيادة الخادمة بين عينات عمداء الكليات التي تختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة، وللتعرف على اتجاه الفروق بين عينات المقارنة سوف نعلم على نتائج المقارنات المتعددة بين العينات موضع المقارنة باستخدام اختبار توكي "Toky" المبين فيما يلي:

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

جدول (17): المقارنات المتعددة لاختبار توكي بين عينات المقارنة تبعاً لمتغير خبرة العميد

بعمادة الكلية

الفروق بين متوسطات أطراف	عينات المقارنة	
-13.14736*	من (2) سنة إلى أقل من (4) اعوام	أقل من (2) عام
-12.61818	من (4) سنة إلى أقل من (6) اعوام	
-18.47552*	(6) اعوام فأكثر	
13.14736*	أقل من (2) عام	من (2) عام إلى أقل من (4) اعوام
0.52918	من (4) سنة إلى أقل من (6) اعوام	
-5.32816	(6) اعوام فأكثر	
12.61818	أقل من (2) عام	من (4) سنة إلى أقل من (6) اعوام
-0.52918	من (2) سنة إلى أقل من (4) اعوام	
-5.85734	(6) اعوام فأكثر	

*فرق دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين عينتي المقارنة (أقل من (2) عام / من (2) عام إلى أقل من (4) اعوام) في صالح عينة (من (2) سنة إلى أقل من (4) سنوات)) ، كما تبين وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة بين عينتي المقارنة (أقل من (2) عام / (6) اعوام فأكثر) في صالح عينة (6) اعوام فأكثر) كما تبين عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لعينتي العمداء من ذوي الخبرة (من (2) عام إلى أقل من (4) اعوام / (6) اعوام فأكثر) .

د. عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

وتتسق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة التمام (2016) التي أظهرت وجود فروق جوهرية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة لصالح المديرين الأعلى خبرة، وكذلك دراسة العتيبي (2020) التي أوضحت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة وكذلك دراسة أبو شمالة (2020) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وقد تبدو هذه النتيجة منطقية فمن المعروف أن الخبرات الوظيفية تساهم إلى حد كبير في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وتجنب الأخطاء التي سبق للقيادي أن مر بها في حياته الوظيفية بما يساهم في تطوير أداءه الوظيفي القيادي إلى الأفضل .

7- الإجابة عن السؤال السابع: الذي ينص على " هل توجد فروق جوهرية بين متوسطي درجات القيادة الخادمة لدى عمداء كليات منطقة القصيم تبعاً لوجهة نظر نوع العينة البحثية (ذكور/إناث) من أعضاء الهيئة التدريسية من منسوبي نفس كليات منطقة القصيم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بعد التحقق من شروط استخدام الاختبار كأسلوب إحصائي بارمترى حيث تبين تجانس عيني العينة البحثية (ذكور/ إناث) كما تبين وجود اعتدالية لتوزيع درجات القيادة الخادمة لكل من عيني المقارنة تبعاً لاختبار كلمجروف- سميرونوف والذي بلغت قيمته (0.210) وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يفيد بتحقيق شروط استخدام هذا الاختبار ، وأسفرت نتائج هذا الاختبار عن النتائج المبينة بالجدول التالي:

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Wang, , et al. , 2017) التي أوضحت وجود فروق بين درجة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس في صالح الذكور ، وكذلك دراسة الشمري (2019 م) التي أظهرت وجود فروق جوهريّة في درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لنوع الجنس في صالح الذكور ، وكذلك دراسة العتيبي (2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير نوع الجنس في صالح عينة الإناث ، والاختلاف بين النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية تختلف عن النتائج التي سبقت الإشارة لها انفاً ، نظراً لأن متغير نوع الجنس المحدد بالدراسة الحالية يرتبط بعينة أعضاء الهيئة التدريسية ، ولا يرتبط بنوع جنس العمداء ، فقد أظهرت النتيجة التي أسفرت عنها إجابة هذا السؤال أن رؤية العينة البحثية المحددة بالدراسة الحالية لنمط القيادة الخادمة لعمدائهم لا تختلف باختلاف نوع جنس عضو الهيئة التدريسية كونه ذكراً أم أنثى، بما يفيد أن نمط القيادة الخادمة لعمداء العينة البحثية لا يختلف باختلاف نوع جنس عضو الهيئة التدريسية فالقائد ينظر إلى الجميع ويتعامل معهم بالتساوي بغض النظر عن كونهم ذكور أم إناث.

الخاتمة

لقد انتهت الدراسة الحالية من خلال إجراءاتها التي اعتمدت على المنهج الوصفي المقارن أن نمط القيادة الخادمة يتأثر بعدد من العوامل منها عامل الخبرة والرتبة العلمية حيث تبين من خلال النتائج ان وجود فروق دالة بين القيادة الخادمة للعمداء في صالح أصحاب الخبرة الأكبر وفي صالح أصحاب الرتبة العلمية الأعلى ، كما وجدت فروق بينهم في صالح العمداء الأكثر خبرة والأكبر عمراً ، كما وجدت فروق في القيادة الخادمة بين العمداء في صالح الكليات الأهلية وفي صالح الكليات العلمية ولم توجد فروق في رؤية عضو الهيئة التدريسية للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير نوع جنس عضو الهيئة التدريسية ، بما يفيد أن الخبرة

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

التعليمية والرتبة الوظيفية وعمره الزمني هي معايير يمكن ان تؤخذ بالاعتبار في إجراءات تأهيل القيادات واختيارهم للقيام بمسئولياتهم الوظيفية.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية يمكن

اقترح التوصيات التالية:

- شمول معايير اختيار القيادات الإدارية من أصحاب الخبرات الوظيفية.
- شمول معايير اختيار القيادات من القيادات الأكبر من حيث السن.
- النظر بعين الاعتبار لمعايير اختيار القيادات من ذوي الرتب العلمية الأعلى.
- تدريب عمداء الكليات على مهارات القيادة الخادمة ممن هم بحاجة إلى ذلك.

دراسات مقترحة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التالية والتي يمكن ان تلقي

الضوء على القيادة الخادمة بعض الجوانب الأخرى:

- استقصاء علاقة القيادة الخادمة للقائد التربوي بسمات الشخصية لدى القائد.
- دراسة علاقة القيادة الخادمة للقائد التربوي بأنماط التفكير لدى القائد.
- بحث علاقة القيادة الخادمة للقائد التربوي بالرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية بمنطقة القصيم والمناطق الأخرى بالمملكة.
- دراسة نمط القيادة الخادمة للقائد التربوي تبعاً لنوع القائد (ذكر/ انثى).

قائمة المراجع :

- أبو شمالة، أحمد (2019). أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- التمام، عبد الله عوى (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 42 (1) ، 255-309.
- الجني، سارة (2019). تصور مقترح لتحسين ادارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية. 14(20) ، 175-211.
- حجازي، سامح (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، بحث ميداني في جامعة عين شمس ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، 22 (2) ، 270-305
- دهليز، خالد، غالي، محمد (2018). اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، الجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 3 (14)، 465-494.
- الديرية ، لانا فوزي (2011) . درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية: الأردن.
- الشافعي، محمد منصور(2014). الإحصاء التقليدي والمتقدم في البحوث التربوية ، الرياض: مكتبة الرشد

درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة

القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

- الشمري، راضي تركي (2019 م). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية والتربوية فلسطين*، 3(8)، 91-122.

- شيخ السوق، سمر (2014). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية*، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

- عبد الرسول، وعبد السادة (2012). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء. *المؤتمر العلمي السادس "أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية" كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة*، في الفترة من 12-13/11/2012 ، 345-324.

- العتيبي ، عبد الله غازي (2020) *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة* ، جامعة القصيم ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، 13(4)، 1701-1672.

- العسيري، حسن محمد (2019 م). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث ، الأردن. 12 (3) ، 104-140

- مهدي، أمال كاظم (2019). *القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية*، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 25 ، 565- 535.

- ندا، فوزي شعبان مدكور (2012). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2 ، 429-355 .

- الناشش، فاطمة محمود؛ والكيلاني، أنمار مصطفى (2015) بعنوان: تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. *مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي*، 42 (2). 255-224

- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). "Development of a servant leadership assessment instrument" *The Leadership & Organization Development Journal*, 26(8).600-615.

- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis *Journal of Management*,4 (37),1228-1261.

- Divisha S, (2017). *Main Sources of Demographic Data"* . Sociology Discussion, Retrieved 6-2-2017 Edited.

- Dod, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A. (2018) Servant Leadership and Its Impact on Ethical Climate. *The Journal of Value Based Leadership* 11 (1), 1-22.

- Fischer, P,V. (2017).The Relationship Between Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction in South Dakota, *DAI-A*, 78/11 (E). Retrieved from <http://search.proquest.com/1/12/2017>.

- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org.

- Gunger, S.K. (2016). The prediction power of servant and Ethical leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (5), 1180-1188.

- Kars, M. & Inandi, Y. (2018). "Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust", *Eurasian Journal of Educational Research*. (74), 145-164.
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1107-1117.
- Mateos. Ronco, A., & Hernandez Mezquida, J.M(2018). "Developing a Performance Management Model for the implementation of TOM Practices in Public education centres". *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5), 546-579.
- Millan, k. (2017). *An Analysis of the Impact Servant Leadership Has on Staff Retention in Elementary Schools*,. DAI-A, 78/12.
- Northouse, P. G (2020). *Leadership: Theory and practice* (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: the exemplifying behaviors. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* 19, (6), 75-80.
- Pranasari, D. (2020). The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91. doi:http://dx.doi.org/10.24856/mem.v35i1.1257.
- Ruiz, p; & Martines, R. (2011): Improving The Leader Follower Relationship: Top Manager or Supervisor?. *Journal of Business Ethics*. Vol. 99 . No. 4. PP587-608
- Santosa, Adrianto, Syamsir, Khaidir. (2019). "The influence of servant leadership and cultural school organization

to the performance of eachers in high school in the state of padang ", *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*4(2),101-108).

- Spears, L. (2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss.1, pp.25-30.
- Vankley, Tom: Taylor, Thomas: Jones, steven :shawn, M Carraher(2011) "strategic servant leadership and service: A cross cultural study" Allied academies international conference. *Academy of Strategic Management. Proceeding s. Cullowhee*: 10(2),7-10.
- Wang, Chih-Chung; Lin, How-Ming; Liang, Tsang-lang (2017). A Study on Comparing the Relationship among Organizational Commitment, Teachers' Job Satisfaction and Job Involvement of Schools with Urban-Rural Discrepancy, *Educational Research and Reviews*, Aug, vol.12 no.16, p762-771..