

درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية أنموذجاً -

د. رحمة الحميدين* د. سعود الخريشا** د. أدب السعود**

تاريخ وصول البحث: 2023/9/4م تاريخ قبول البحث: 2024/2/11م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية -جامعة العلوم الإسلامية العالمية أنموذجاً، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في كليات جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (47) فرداً من عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2022 – 2023، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته أغراض الدراسة، باستخدام استبانة أعدت لجمع البيانات من الفئة المستهدفة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وطُبقت على جميع أفراد المجتمع، ثم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية مرتفعة المستوى وعلى جميع الأبعاد وبالترتيب (الدعم، وإنجاز المهام، والشفاء العاطفي، والإشراف، والتمكين والشجاعة)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة ب (التمكين، والدعم) يعزى للموقع الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة ب (الإشراف، والتمكين) يعزى إلى سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي، لما له من آثار متميزة في البيئة الجامعية، وتعزيز خطى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في مجال القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الدعم، إنجاز المهام، الشفاء العاطفي، الإشراف، التمكين، الشجاعة، القادة الأكاديميين.

* أستاذ مساعد، قسم المناهج والتدريس، جامعة العلوم الإسلامية. ** أستاذ مشارك، قسم المناهج والتدريس، جامعة العلوم الإسلامية.

*** أستاذ مشارك، قسم المناهج والتدريس، جامعة العلوم الإسلامية

The Degree of Academic Leaders Practice Servant Leadership in Jordanian Universities - The World Islamic Sciences & Education University as a Model

Abstract

The study aimed to identify the degree to which academic leaders practice servant leadership in Jordanian universities - the World Islamic Sciences & Education University as a model. The study population consisted of all academic leaders in the faculties of the World Islamic Sciences & Education University, consisting of (47) individuals, including deans, deputy deans, and heads of the departments in the second semester of the academic year 2022 - 2023. The descriptive survey method was used since it suits the purposes of the study, using a questionnaire that was prepared to collect data from the target group after verifying its validity and reliability. It was applied to all members of the sample, and then the data was analyzed using appropriate statistical methods.

The study showed the following results: The degree of academic leaders' practice of servant leadership in Jordanian universities is high on all dimensions and in order (support, task completion, emotional healing, supervision, empowerment and courage). The results of the study also showed that there are statistically significant differences at the level of $(=0.05)$. α in the degree of academic leaders' practice of servant leadership related to (empowerment and support) attributed to the administrative position, and the presence of statistically significant differences at the level $(\alpha = 0.05)$ in the degree of academic leaders' practice of servant leadership related to (supervision and empowerment) attributed to years of experience. The study recommended the necessity of adopting servant leadership as a behavioral leadership style, because of its distinct effects in the university environment, and strengthening the steps of academic leaders in Jordanian universities in the field of servant leadership.

Keywords: servant leadership, support, task accomplishment, emotional healing, supervision, empowerment, courage, academic leaders.

مقدمة:

تعد الجامعات أهم المؤسسات التعليمية التي تلعب دورا كبيرا في التنمية والتغيير الاجتماعي والثقافي، ولتحقيق ذلك تقوم باعتماد رؤية ورسالة تربوية تعمل على تطبيقها بطرق متعددة من قبل الهيئات الأكاديمية فيها، باستخدام أنماط قيادية مناسبة، وقد شهدت العقود الأخيرة تطورا " كبيرا" في مجالات وأبعاد القيادة التربوية بناءً على تطور النظريات المرتبطة بها، إذ ترتبط درجة نجاح أي مؤسسة ومن ضمنها المؤسسات الأكاديمية كالجامعات بالنمط القيادي المتبع، وعليه فإن الجامعات تحتاج إلى استخدام أنماط قيادة صحيحة ومناسبة تركز على العلاقات الإنسانية بين القيادة الأكاديمية والمدرسين، لأن ذلك يحقق استجابات أفضل وأعلى من استخدام التعليمات واللوائح وبالتالي تحقيق تأثير إيجابي في العملية التعليمية ومخرجاتها، وحيث أن جوهر القيادة يتمثل في قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، وبناء علاقات إنسانية وتقوم على الاهتمام بمصالحهم وأهدافهم جنبا إلى جنب مع أهداف ومصالح المؤسسة التعليمية، فإن هذا يتطلب استخدام نمط معين من أنماط القيادة هو (القيادة الخادمة) الذي يختلف عن الأنماط التقليدية بتركيزه على الأبعاد الإنسانية والأخلاقية والديمقراطية للمرؤوسين.

تستند القيادة الخادمة (Servant Leadership) على قاعدة أساسية وهي أن القيادة تهدف إلى خدمة الأفراد لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، أي أنها تُشجّع الأفراد على إحداث توازن بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي نفس الوقت تشجيع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، للوصول إلى تحسين حياتهم، ورفع مستوى منظماتهم، والقادة هنا هم القادة الخادمون الذين يُقدّمون النموذج في خدمة العاملين أولاً"، ومن ثم تحفيزهم على خدمة الآخرين. (الدحدوح. 2017).

وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة على يد جرينليف (Geernleaf) في سبعينيات القرن العشرين، وكان هدفها الأساسي تقديم الرفاهية الكاملة من قبل المؤسسة للعاملين وخدمتهم، باتباع نمط قيادي يهتم بهم ويعمل على تكوين علاقات قوية بينهم داخل المؤسسة (عقيلان، 2019)، لذا يعتبر البعض القيادة الخادمة أسلوباً حديثاً في القيادة غايتها تقديم الرعاية والخدمة للمرؤوسين، وتمكينهم، ومساعدتهم على النجاح وليس السيطرة عليهم، واعتبارهم شركاء لا أتباع، كما يظهر القائد إثارة نحو المرؤوسين لتلبية احتياجاتهم وتعزيز قدراتهم.

وتتطلب القيادة الخادمة أن يمتلك القائد شخصية واعية ذات نظرة شاملة، وإيجابية ومتفائلة، وأن يتعامل مع الآخرين من منطلق أخلاقي إنساني، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة العاملين في قيادتهم وزيادة شعورهم بالرفاهية النفسية، والاستفادة من الفرص المتاحة ببيئات عملهم وتشجيعاً للعمل الجماعي مما ينعكس على ارتفاع سلوكيات الانتماء للمنظمة وبالتالي ارتفاع مستويات الأداء (الزهيري، 2021). إضافة إلى تكريس أغلب وقته لتنمية العاملين معه مهنيًا، ومصدرًا للشفاء العاطفي، والتأكد من شعورهم بالأمن الوظيفي.

وقد حظيت القيادة الخادمة باهتمام الباحثين والدارسين في مجال القيادة لمعرفة أثر ممارستها على تحسين وتطوير فاعلية العاملين في المؤسسات بما في ذلك المؤسسات التعليمية (الجامعات والمدارس)، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن على درجة ممارسة القادة الأكاديميين الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة بدراسة نموذج جامعة العلوم الإسلامية العالمية في هذا المجال، انطلاقاً من احتمالية عدم استخدام القادة الأكاديميين لأسلوب القيادة الخادمة قلة الرغبة لديهم، تجنباً لمنافستهم على المواقع القيادية من قبل العاملين لديهم، كما قد يكون غالبية القادة الأكاديميين يمارسون الإدارة التقليدية فينفردون بالقرارات الإدارية فضلاً عن مقاومة القادة للتغيير والالتزام بحرفية القوانين والأنظمة، ولقلة الدراسات المتعلقة بالمجال الأكاديمي _ حسب علم الباحثين _ تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية _ جامعة العلوم الإسلامية العالمية أنموذجاً _.

مشكلة الدراسة:

يعد نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة والتي تستخدم في المؤسسات التعليمية، حيث اكتسبت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات باعتبارها نمطاً يؤدي إلى إيجاد كوادر تتمتع بالكفاءة والسلوك الأخلاقي الإنساني، مما ينعكس إيجاباً على أداء وإنتاجية المؤسسة وسمعتها؛ لذا سعت المؤسسات التعليمية إلى تطبيق هذا النوع من القيادة لتحقيق أهدافها المنشودة، حيث يؤثر القائد الأكاديمي على العاملين في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، بل إن نجاح المؤسسة مرتبط بأسلوب القيادة الذي يمارسه، مما يتطلب منه اختيار النمط القيادي الذي يمكنه من تحسين بيئة التعليم من جهة والتصدي للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة والعاملين من جهة أخرى.

ومن خلال الدراسة والمتابعة للأنماط القيادية المتبعة في الجامعات، فقد لوحظ ضعف كبير في استخدام نمط القيادة الخادمة كأحد النمط القيادية الحديثة، والميل إلى استخدام الأنماط التقليدية التي غالباً ما تكون متحيزة للمؤسسة على حساب العاملين، مما دفع الباحثين للقيام بهذه الدراسة للوقوف على مدى استخدام القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة، وهل هناك تأثير لبعض المتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية) في ذلك.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف ستم الإجابة عن أسئلة الدراسة وهي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية:

- إبراز أهمية استخدام القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية، وأثارها الإيجابية على العاملين والجامعات بنفس الوقت.

- إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة التعليمية مما يشكل دافعا للباحثين لإجراء الدراسات من جوانب متعددة في ذات المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- إفادة القادة الأكاديميين في الجامعات وتزويدهم بالمعرفة حول درجة ممارستهم للقيادة الخادمة. تزويد الباحثين بأدوات قياس مناسبة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة،

- يؤمل أن يتم توظيف نتائج هذه الدراسة والأخذ بتوصياتها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمان.

الحدود البشرية: القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على القادة الأكاديميين بجامعة العلوم الإسلامية العالمية للعام الدراسي 2022/2023.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

- القيادة الخادمة: عرّفت القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تؤمن بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة والظروف الملائمة، التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات الآخرين حتى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها (الزهيري، 2021).

وتعرف إجرائياً: القيادة التي يؤمن بها القادة الأكاديميون في جامعة العلوم الإسلامية بأهمية خدمة الآخرين وتوفير البيئة والظروف الملائمة التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات العاملين من أجل تطوير أدائهم.

- القادة الأكاديميون: هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات، الرويلي (2019).

إجرائياً: هم أعضاء هيئة التدريس من عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات الأكاديمية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022/2023.

الإطار النظري الدراسات السابقة:

دُرُس الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

نظراً للتغيرات التي شهدتها القرن الحالي، ظهرت الحاجة إلى تغيير أنماط القيادة التقليدية السائدة، واتباع أنماط جديدة تحقق فاعلية العنصر البشري في المؤسسات وتحسين الإنتاج والمخرجات، فكان لا بد من الانتباه إلى القيادة الخادمة كبديل للأنماط القيادية السائدة. ويرى (Smith, 2005) المشار إليه في (عقيلات، 2019) أن القيادة الخادمة نزعة طبيعية نحو مساعدة الآخرين، يتولد عنها دافع قوي لدى البعض نحو تولي القيادة، للتأكد من أن أفراد مؤسسته يتمتعون بالكفاءة، والحكمة، والحرية والاستقلالية، مما يجعلهم قادرين على خدمة الآخرين، ما يعني أن القيادة الخادمة تتعد عن السيطرة على العاملين، بل تستند إلى المشاركة والعلاقات الإنسانية بين العاملين، والحرص على تحقيق أهدافهم ومصالحهم. وتعرف القيادة الخادمة على أنها: أسلوب قيادي فطري ينمو مع الأفراد بالممارسة والتدريب، ويدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للعاملين، وتمكينهم من المشاركة في النمو والتطور كأفراد وأعضاء في المجموعة، فهو نمط قيادي يركز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد ويؤكد على المساهمة الاجتماعية، ويعتبر نمط القيادة هذا الأكثر تأثيراً وجاذبية (بن مرضاح، 2022). كما تعرف أيضاً بأنها: قيام القائد باتباع أسلوب يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للعاملين والمؤسسة معاً، فهو يهتم بهم ويقدم مصالحهم على مصلحته (إيثار) لمساعدتهم على التطور والتقدم، فينتج عن ذلك تطور في اتجاهات الأفراد (أبو الغنم، 2019) **مراحل تطور القيادة الخادمة:**

مرت القيادة الخادمة بعدة مراحل قسمها (لخصر، ووحده، 2006) المشار إليهما في (أبو الغنم، 2019) على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم:

تؤثر القيم في العاملين لأنها تتماهى مع الطبيعة البشرية التي تنزع إلى الخير والتعاون، ويمكن تطبيقها في جميع جوانب القيادة.

المرحلة الثانية: التحفيز:

يقوم القائد بتشجيع العاملين وتحفيزهم بسبب سيطرة الجوانب المادية على المجتمع، بحيث يركز على القيم والعلاقات لتحقيق التميز الذاتي والمؤسسي.

المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات وحل المشكلات:

يتعرف القائد على احتياجات العاملين، والمشكلات التي تواجههم، فيعمل على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.
المرحلة الرابعة: الخدمة:

يقوم القائد بخدمة العاملين؛ يطبق ذلك عمليا بحيث يصبح قدوة لهم ونموذج حقيقي.

المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته:

يتم تحدي احتياجات القائد الخادم والمتطلبات التي يجب توافرها، ونقاط الضعف، والتدريب اللازم مع التأكد من توفر الدافع والرغبة لديه، ليتمكن من تحقيق النجاح والتميز.

المرحلة السادسة: الاستمرار بتطبيق القيادة الخادمة:

تأتي بعد تقويم الخدمة وتوجيهها والمحافظة على الاستمرار نحو الأفضل دون تراجع أو تردد أو تكاسل.

أهمية (فوائد) القيادة الخادمة:

أشار (الشمري، 2019)، و(العزام، 2023) إلى فوائد القيادة الخادمة التي ذكرها دوغان (Duggan.2015:18) على النحو التالي:

1. بناء الفريق: يدرك القائد الخادم أن أسلوب الاستبداد لا يحقق الانتماء لدى العامل، لذا يتبع أسلوب القيادة الخادمة التي تساعد كل عضو على تقديم مساهماته وخبراته، والتعاون بشكل أكثر مع بقية العاملين.
 2. الإنجاز: يشرك القائد العاملين في وضع الأهداف والغايات (الديمقراطية) مما يسمح للعاملين بوضع مؤشرات الأداء الخاصة بهم، ويمنحهم وضع الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
 3. التغيير: يتم وضع خطة للمستقبل من خلال تحديد أهداف المؤسسة ومهامها من وجهة نظر العاملين مما يمكنهم من إدارة العمل بشكل أفضل.
 4. الرضا: القائد الخادم يعمل لمصلحة جميع العاملين، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا لديهم، لأنه يلبي احتياجاتهم وشركهم في صنع القرار ويستمع إليهم.
- ومن أهم مميزات القائد الخادم: عدم الرغبة في المديح والثناء، ولإيثار الآخرين، وبناء ثقافة المشاركة والمبادرة، والسعي لتمييز إنجازات العاملين بشكل موضوعي بعيدا عن الاستعراض، وتقديم التضحيات للحفاظ على وحدة العاملين لتمتعته بالذكاء الوجداني (الشمري، 2019).

أبعاد القيادة الخادمة:

تعددت الآراء حول أبعاد القيادة الخادمة بحسب طبيعة المؤسسات التي تتبنى هذا النمط، وفيما يتعلق بالدراسة الحالية وبلاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة، تم اختيار ستة أبعاد للقيادة الخادمة هي:

1. الإشراف: يعتقد القائد الخادم أنه مسؤول عن الحفاظ على موارد المؤسسة والنتائج التنظيمية، ومصالحتها وأهدافها، ويرى أن عليه الالتزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم والانفتاح في التعامل معهم، لكي يحقق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين (حجازي، 2021).
2. التمكين: يظهر من خلال التشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخاصة المرؤوسين المباشرين لتحديد الاحتياجات والمشكلات والحلول المقترحة لها، والاهتمام بهم وتوفير الدعم والتوجيه اللازم للعاملين ليصبحوا قادرين على الخدمة والأداء الجيد (عقيلات، 2019، أبو الغنم، 2019).
3. الشجاعة: ويشير إلى ما يطلق عليه (القيم الشخصية) للقائد، التي تعبر عن معتقداته وصفاته وميوله التي تصنع من الفرد قائد خادم للمؤسسة (حجازي، 2021)، كما يراها البعض؛ أن يتصرف القائد مع الجميع بعدالة وموضوعية، وصدق وإنصاف وتحمل مسؤولية ذلك مهما كانت النتائج.
4. الدعم: وتعني الاهتمام بالعاملين (المرؤوسين) والاستجابة لاحتياجاتهم، وإعطائها الأولوية، وتقديم مصالحهم على مصلحة القائد، مما يرفع معنوياتهم وإحساسهم بالمسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين القائد والعاملين (العزام، 2023).
5. الشفاء العاطفي: يعكس قدرة القائد على احتواء العاملين فكريا وعاطفيا من خلال تفهمه لطبائعهم وتقاليدهم التنظيمية التي يحرصون عليها (حجازي، 2021)، أي قدرة القائد على التغلب على الآلام والمعاناة عند مساعدة وخدمة الآخرين.
6. الإنجاز: وتعكس حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتشير إلى القناعة والراحة لدى العاملين، بسبب تحقق رغباتهم في العمل، وتوفير الثقة والولاء، والانتماء داخل المؤسسة (العزام، 2023).

ثانيا: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة إبراهيم، والشهومي (2018) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب. واستخدمت الدراسة استبانة في جمع البيانات تم تطبيقها على (0208) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في ضوء نموذج لوب، جاءت مرتفعة في جميع محاور الدراسة وهي: (تقدير الآخرين- تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار -إظهار الأصالة- تقدير القيادة - المشاركة في القيادة)، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

دراسة مهدي (2019) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية"، طبقت الدراسة على عينة (50) أستاذاً بجامعة الكوفة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادة الخادمة تؤثر إيجاباً بأبعاد إدارة الأخطاء التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أساتذة جامعة الكوفة لما له من تأثير في إدارة الأخطاء التنظيمية وكذلك حاجة جامعة الكوفة لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير الباحثين في علوم الإدارة.

أجرى (الرفاعي، 2020) دراسة بعنوان: "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية"، طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (263) معلماً من مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وأن مستوى التنمية المهنية للمعلمين جاءت متوسطة. كما أظهرت وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوضيح المسؤوليات والصلاحيات لمدرء المدارس وتعزيز ما يمكن أن يحسن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من تعزيز أبعاد الشجاعة والمحاسبة لدى قادة المدارس فيها وإجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها البحث في طرق تحسين التنمية المهنية للمعلمين بشكل عام.

دراسة حجازي (2021) والتي بعنوان: "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس"، طبقت الدراسة على عينة (369) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة عين شمس، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد القيادة الخادمة على التميز، وأوصت الدراسة برفع مستوى الأداء وتشجيع تقديم اقتراحات من خلال عقد اجتماعات دورية بين القيادات الجامعية والعاملين.

دراسة (الزهيري، 2021) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، طبقت الدراسة على عينة (350) من العاملين في البنوك التجارية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين معه، وأوصت الدراسة بتعزيز كل من القيادة الخادمة والثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين.

دراسة العبدلة (2022) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، طبقت الدراسة على عينة (163) فرداً، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في الكرك جاء مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمة التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

تناولت دراسة العنزي (2021) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي؛ وتكونت عينة الدراسة من (353) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الخادمة وأبعادها كانت بدرجة مرتفعة (حيث حصل بُعد الإيثار على المرتبة الأولى، تلاه بُعد المحبة، وحل في المرتبة الثالثة بُعد التواضع، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التمكين)، ووجود فروق ذات دلالة تعزى إلى الجنس في بُعدي الإيثار والتواضع وكانت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى المستوى التعليمي والخبرة التدريسية، ووجود فروق دالة في تخصص القسم العلمي في بُعد التواضع وكانت لصالح تخصص المواد الأدبية، وكانت استجابات عينة الدراسة نحو الروح المعنوية

بدرجة مرتفعة، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها الأربعة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين. هدفت العتيبي (2022) التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، في جامعة شقراء في محافظة الدوادمي/السعودية والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في كل من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي التي قد تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، والتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة البحث المكونة من (292) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر عينة البحث كانت مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية، وأن الرضا الوظيفي لديهم كان مرتفعاً أيضاً كما أظهرت النتائج في كل من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

الدراسات الأجنبية:

دراسة هاركاوي (Harwiki, 2013) بعنوان "أثر القيادة الخادمة في الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وأداء العاملين" وتكونت عينة الدراسة من (28) موظفاً من الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وبين أداء العاملين.

دراسة (Schulkers, 2017) بعنوان "العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والالتزام العاطفي"، تكونت عينة الدراسة من (107) من الموظفين في أحد المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير، أظهرت النتائج أن أكثر بُعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع

والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي بينما (المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية) هما الأقل أهمية ولهما علاقة سالبة مع الالتزام العاطفي.

دراسة (Suharto, Suyanto & Nedi Hendri 2019) بعنوان "التأثير المباشر للكفاءات متعددة الثقافات، العدل التنظيمي والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي الابتدائي"، وتكونت عينة الدراسة من (350) فرداً، وقد أظهرت نتائج البحث أن الكفاءة متعددة الثقافات تؤثر بشكل مباشر بالعدالة التنظيمية، تؤثر الكفاءة متعددة الثقافات بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، الكفاءة متعددة الثقافات ليس لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، كما يؤثر العدل التنظيمي بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي وليس للعدالة تأثير مباشر على الأداء الوظيفي بينما يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

دراسة (Nugroho & Putro, 2021) بعنوان "تحسين الأداء على أساس إدارة المواهب والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي"، تكونت عينة الدراسة من (84) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي، وكان للقيادة الخادمة تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي، كما أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموارد البشرية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث الأدب النظري، والأداة المستخدمة، واختيار منهج الدراسة، كدراسة (الرفاعي، 2022) ودراسة (حجازي، 2021) ودراسة (مهدي، 2019) إذ ركزت هذه الدراسات على توضيح علاقة وأثر القيادة الخادمة بمتغيرات متعددة كالالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وكذلك التميز في الأداء الجامعي والرفاهية النفسية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي وغيرها، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع القيادة الخادمة في بيئة جديدة وهم القادة الأكاديميون في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وهذا ما لم تقم به أي دراسة سابقة على حد علم الباحثة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء كليات، نواب العمداء ورؤساء الأقسام) الذين هم على رأس عملهم في جامعة العلوم الإسلامية العالمية للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2022 والبالغ عددهم (47) قائداً، موزعين على جميع كليات الجامعة،

ونظرا لعدد مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق الأداة على المجتمع كاملا، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد (العينة) بحسب متغيرات الدراسة، علماً أن عينة الدراسة تمثل المجتمع كاملاً.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	34	72.3
أنثى	13	27.7
المجموع الكلي	47	100.0
الموقع الإداري		
عميد	10	21.3
نائب عميد	10	21.3
رئيس قسم	27	57.4
المجموع الكلي	47	100.0
الرتبة الأكاديمية		
أستاذ	10	21.3
أستاذ مشارك	18	38.3
أستاذ مساعد	19	40.4
المجموع الكلي	47	100.0
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	16	34.0
5-10 سنوات	10	21.3
أكثر من 10 سنوات	21	44.7
المجموع الكلي	47	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد استبانة حيث تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من (35) فقرة، موزعة على ستة مجالات: (الإشراف، التمكين، الشجاعة، الدعم، الشفاء العاطفي، إنجاز المهام) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) بحيث تعطى الدرجات على النحو التالي: (1,2,3,4,5) لجميع الفقرات.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض المقياس بعد إعداد الصورة الأولى على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المناهج والتدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وقسم الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، وذلك لأخذ رأيهم في صدق وانتماء الفقرات لمحاورها الأساسية، وأنها تقيس ما وضعت وصمم لقياسه، لأجراء تعديل على الفقرات، وقد تم تبني المعيار بقيمة (80%) لبيان صلاحية الفقرة، واستناداً إلى رأي المحكمين تم تغيير وتعديل الفقرات وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (35) فقرة، وقد أبرز المحكمون جانباً من الرغبة في التفاعل مع الفقرات، مما يدل على صدق ظاهري للاستبانة.

ثانياً: الصدق البنائي:

تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون لحساب درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، والجدول (2) يوضح تلك النتائج:

الجدول (2) معاملات ارتباط الفقرات مع أبعادها باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق بناء مقياس الدراسة

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
الإشراف		التمكين		الشجاعة	
1	.751**	1	.747**	1	.760**
2	.762**	2	.882**	2	.610**
3	.729**	3	.823**	3	.658**
4	.743**	4	.717**	4	.464**
5	.757**	5	.898**	5	.769**
		6	.835**	6	.746**
		7	.876**	7	.824**
				8	.750**
الدعم		الشفاء العاطفي		إنجاز المهام	
1	.787**	1	.730**	1	.821**
2	.916**	2	.652**	2	.880**
3	.850**	3	.853**	3	.805**
4	.880**	4	.909**	4	.892**

5	.881**	5	.819**	5	.906**
---	--------	---	--------	---	--------

**دالة عند مستوى دلالة (0.01) أو أقل.

يلاحظ من الجدول (2) كانت جميع فقرات المقياس تنتمي لأبعادها بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا مؤشر أن جميع الفقرات تقيس خواص أبعادها وهي مميزة بنفس الخواص، كما أن قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات كانت أعلى من (0.30) وهو المعيار لقبول وتمييز الفقرات (Pallant, 2005)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي للمقياس.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يوضح نتائج قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول (3) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	الفقرات	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
الإشراف	5	0.795
التمكن	7	0.923
الشجاعة	8	0.843
الدعم	5	0.910
الشفاء العاطفي	5	0.815
إنجاز المهام	5	0.905
الأداة ككل	35	0.970

يشير الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة تراوحت بين (0.795–0.923)، وبلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.970) وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية بحسب (Hair, et al., 2010).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل (الخصائص الديموغرافية) للقادة الأكاديميين، وتتضمن:

-الجنس، وله مستويان: ذكر، أنثى.

-الموقع الإداري، وله ثلاثة مستويات: عميد، نائب عميد، رئيس قسم.

-الرتبة الأكاديمية، ولها ثلاثة مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

-سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
ثانياً: المتغير التابع ويشمل (درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية)، ويتضمن المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:

-الإشراف.

-التمكين.

-الشجاعة.

-الدعم.

-الشفاء العاطفي.

-إنجاز المهام.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25-Version) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:
-مجموع التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية. (دودين، 2018)

-استخدام اختبار Pearson Correlation للتحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة وتوزيع الفقرات على أبعادها، كما تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا Chronbach Alpha للتحقق من ثبات الاستبانة. (أبو هاشم، 2022)

-مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة، بالإضافة إلى تعرف مستوى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي. (أبو زينة وآخرون، 2007)

-استخدام اختبار التباين المتعدد (MANOVA) Multiple Analysis of Variance. (أبو هاشم، 2022)

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	الدعم	4.40	0.58	1	مرتفع
6	إنجاز المهام	4.33	0.54	2	مرتفع
5	الشفاء العاطفي	4.29	0.67	3	مرتفع
1	الإشراف	4.25	0.53	4	مرتفع
2	التمكين	4.22	0.63	5	مرتفع
3	الشجاعة	4.11	0.57	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.25	0.53		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.53) وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء ترتيب المتغيرات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة على التوالي بحسب المتوسط الحسابي (المرتبة الأولى: الدعم: 4.08، وانحراف معياري: 4.40) وبمستوى مرتفع، (وبالمرتبة الثانية: إنجاز المهام: 4.33، وانحراف معياري: 0.54) وبمستوى مرتفع أيضاً، (وبالمرتبة الثالثة: الشفاء العاطفي: 4.29 وانحراف معياري: 0.67) وبمستوى مرتفع، (وبالمرتبة الرابعة: الإشراف: 4.25، وانحراف معياري 0.53)، (وبالمرتبة الخامسة: التمكين: 4.22 وانحراف معياري 0.63)، (وبالمرتبة السادسة والأخيرة الشجاعة: 4.11، وانحراف معياري 0.57). وفيما يلي نتائج مستوى فقرات أبعاد القيادة الخادمة حسب الآتي:

1-الإشراف:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإشراف كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (5) يوضح النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الإشراف" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يؤكد على أهمية التركيز على تحقيق الصالح العام للجامعة ككل.	4.51	0.62	1	مرتفع
3	يؤكد على أهمية تحمل العاملين المسؤولية المجتمعية عند أدائهم لمهام عملهم المختلفة.	4.38	0.64	2	مرتفع
4	يوجه العاملين لتحمل المسؤولية عن الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل.	4.32	0.63	3	مرتفع
1	يتبنى تطبيق رؤية مستقبلية طويلة المدى للجامعة	4.19	0.77	4	مرتفع
5	يشارك المجتمع المحلي على حل مشكلاته التي يواجهها.	3.85	0.88	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.25	0.53		مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لفقرات (الإشراف) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.51 و 3.85)، حيث حصل الإشراف على متوسط حسابي كلي (4.25)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.51)، وبانحراف معياري (0.62)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يؤكد على أهمية التركيز على تحقيق الصالح العام للجامعة ككل)، أما الفقرة رقم (5) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.88)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يشارك المجتمع المحلي على حل مشكلاته التي يواجهها).

مناقشة النتائج المتعلقة بالإشراف:

ويلاحظ من خلال النتائج أن الإشراف لدى القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية مرتفع المستوى، حيث تبين أن القادة الأكاديميين يؤكدون على أهمية التركيز على تحقيق الصالح العام للجامعة ككل، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يسعون إلى تحقيق أهداف الجامعة في ضوء المصلحة العامة، إذ إن نجاح الجامعة هو نجاح

لهم، فذلك ينعكس على مستوى سمعة الجامعة، ومدى رضى الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية تجاه ما تقوم به الجامعة من إنجازات وتعامل، كل ذلك لا يتم إلا من خلال إشراف القادة الأكاديميين على إنجازات الجامعة ومتابعتها، للحفاظ على المستوى العام لها، كما تبين أن القادة الأكاديميين يؤكدون على أهمية تحمل العاملين للمسؤولية المجتمعية عند أدائهم مهام عملهم المختلفة وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين متمسكون بقيمهم الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى تمسكهم بعاداتهم وتقاليدهم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحياة العملية وممارستها بشكل يضمن استمرارية العمل، مع محاولة التركيز على الجوانب الإنسانية التي يرتقي لها العمل في ضوء البيئة المجتمعية المتماسكة، حيث يمكن للقادة الأكاديميين أن يشاركوا بعضهم البعض في العمل، والمساعدة قدر الإمكان للوصول إلى مستوى جيد من الأداء داخل جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

ويلاحظ ارتفاع مستوى توجيه العاملين من قبل القادة الأكاديميين، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على مدى رغبة القادة الأكاديميين بتحمل المسؤولية، والوصول إلى مستوى مرموق من الأداء الذي يخدم مصلحة جامعة العلوم الإسلامية العالمية وسمعتها، فللتوجيه الإيجابي أثره البالغ في نفوس العاملين والمشاركين في النشاطات التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء في العمل، وكما هو الحال في العديد من المنظمات، يسعى القادة الأكاديميون إلى المنافسة في المجال التعليمي ويرغبون بتبني رؤية مستقبلية طويلة المدى للجامعة، فذلك يعود بالفائدة على الجامعة ويرفع من مستوى سمعتها بين الجامعات الأردنية الأخرى، كما يمكن أن يرفع من سمعتها دولياً، الأمر الذي يحقق الأهداف المستقبلية، فالإشراف جيد المستوى يخدم المصلحة العامة للجامعة، ويعود عليها بالفائدة، كما أظهرت النتائج أن القادة الأكاديميين يشاركون المجتمع المحلي لحل المشكلات التي يواجهها، وبمستوى مرتفع أيضاً، وهذا يدل على مدى تمتع القادة الأكاديميين بالمهارات والقدرات التي تساعدهم في حل الكثير من المشكلات من خلال خبراتهم الأكاديمية، المبنية على أسس علمية، يمكن الاستفادة منها في الحياة اليومية، وفي العديد من المواقف، التي تخدم المجتمع بشكل عام، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حجازي، 2021)، التي بينت أن القيادة الخادمة تؤدي إلى التميز في الأداء، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العبادلة، 2022) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الأداء نتيجة لتطبيق القيادة الخادمة بشكل صحيح في الدوائر الحكومية.

2-التمكين:

حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (6) يوضح النتائج.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "التمكين" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يزود العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام	4.45	0.58	1	مرتفع
2	يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم ومقدراتهم.	4.26	0.87	2	مرتفع
3	يشجع العاملين على استثمار مواهبهم وتوظيفها في العمل	4.26	0.74	2	مرتفع
7	يوفر التسهيلات اللازمة لاتخاذ القرار.	4.21	0.83	4	مرتفع
6	يوفر المواد اللازمة لإنجاز العمل.	4.17	0.76	5	مرتفع
4	يفوض العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تسهم في تسهيل الإجراءات الإدارية في الكلية.	4.15	0.69	6	مرتفع
5	يساعد العاملين على حل المشاكل بأنفسهم.	4.02	0.82	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.22	0.63		مرتفع

يتبين من الجدول (6) أن الاوساط الحسابية لفقرات (التمكين) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.45 و 4.02)، حيث حصل التمكين على متوسط حسابي كلي (4.22)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.45)، وبانحراف معياري (0.58)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يزود العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام)، أما الفقرة رقم (5) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.82)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يساعد العاملين على حل المشاكل بأنفسهم).

مناقشة النتائج المتعلقة بالتمكين:

أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة مرتفع المستوى لدى القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى العديد من الإجراءات التي يهتم بها القادة الأكاديميون التي تتمثل في تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام، وهنا يمكن للعاملين أن يقوموا بأعمالهم بدرجة عالية من الدقة، والإنجاز ضمن معايير

خاصة بالعمل، الأمر الذي يزيد من مستوى الأداء داخل الجامعة، كما يعمل القادة الأكاديميون على مساعدة العاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، واستثمار مواهبهم وتوظيفها في العمل بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة القادة في تمكين العاملين أثناء العمل، ومنحهم الثقة بأنفسهم؛ لأن ذلك يرفع من مستوى أداء العاملين ويحفزهم على الإنجاز، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Nugroho & Putro, 2021) ودراسة العنزي (2021)، ودراسة العبادلة (2022)، كما يقوم القادة بتوفير التسهيلات اللازمة والممكنة لاتخاذ القرار بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة يدركون بأن اتخاذ القرارات يجب أن تنبع من خلال ما يمتلكه العاملون من قدرات ومهارات وإلمام بمهام العمل تؤهلهم على اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة في العمل، وقد تبين من خلال النتائج بأن القادة الأكاديميين يفوضون العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تسهم في تسهيل الإجراءات الإدارية في الكلية، وبمستوى مرتفع، فضلاً عن المساعدة التي يقدمها القادة الأكاديميون للعاملين لحل مشكلاتهم بأنفسهم وبمستوى مرتفع أيضاً، كل ذلك يزيد من مستوى تمكين العاملين ويشجعهم على قيامهم بواجباتهم على أفضل وجه ممكن، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الرفاعي، 2020)، التي بينت وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين.

الشجاعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الشجاعة كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (7) يوضح النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الشجاعة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يبدل قصارى جهده لتحقيق ما يراه صواباً من وجهة نظره.	4.45	0.62	1	مرتفع
8	يملك المقدرة على حل المشكلات التي تعترض عمله.	4.32	0.69	2	مرتفع
1	يتراجع عن القرار إن ثبت عدم صلاحيتها	4.21	0.83	3	مرتفع
3	يتحمل المخاطر المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم	4.13	0.71	4	مرتفع

				لذلك.	
مرتفع	4	0.74	4.13	يأخذ بالآراء والمقترحات التي تقدم من العاملين معه	7
مرتفع	6	0.84	4.11	لا يؤنب الموظف المخطئ بشكل مستمر في كل لقاء جماعي	4
مرتفع	7	0.93	3.79	يتحلى بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه	6
مرتفع	8	1.12	3.72	يعبر عن مشاعره وآرائه الذاتية مهما ترتبت عليها من نتائج.	5
مرتفع		0.57	4.11	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (7) أن الاوساط الحسابية لفقرات (الشجاعة) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.45 و 3.72)، حيث حصلت الشجاعة على متوسط حسابي كلي (4.11)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.45)، وبانحراف معياري (0.62)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يبدل قصارى جهده لتحقيق ما يراه صواباً من وجهة نظره)، أما الفقرة رقم (5) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.12)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يعبر عن مشاعره وآرائه الذاتية مهما ترتبت عليها من نتائج).

مناقشة النتائج المتعلقة بالشجاعة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشجاعة مرتفعة المستوى كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وقد جاءت من خلال بذل القادة الأكاديميين قصارى جهدهم لتحقيق ما يرونه مناسباً وصواباً من وجهة نظرهم، حيث يمتلكون الشجاعة اللازمة والقدرة على حل المشكلات التي يتعرضون لها، الأمر الذي يقودهم إلى إيجاد الكثير من السبل والطرق التي تساعد في حل المشكلات ذات العلاقة بالعمل داخل الجامعة، كما أن لديهم الشجاعة اللازمة للتراجع عن أي قرار يمكن أن يكون بعكس مصلحة الجامعة، وتحملهم المسؤولية تجاه ذلك، وقد تبين من خلال النتائج أن القادة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية يتحلون بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفهم بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يشعرون بواقعيتهم في الحياة العملية، ويدركون بأن لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن الشجاعة الاعتراف بذلك، فقد يقوم الفرد العامل بتعزيز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، واستثمارها في العمل، كما أنه من الممكن أن يقوم القادة الأكاديميون بالإفصاح عن نقاط قوتهم في العمل لاستثمارها في تغيير مسار العمل، والتوجيه، والرؤية المستقبلية للعمل، بالإضافة إلى التعبير عن المشاعر والآراء الذاتية كل ذلك من الخواص

التي تميز القادة الأكاديميين بالشجاعة وإظهار الشخصية الفذة ومدى ثقتهم بأنفسهم، والعمل جاهدين لرفع مستوى المؤسسة التعليمية التي تعد صرحاً مهماً من صروح العلم والمعرفة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرفاعي، 2020)، وتتقاطع مع دراسة مهدي (2019) التي تناولت إدارة الأخطاء التنظيمية وتحمل مسؤوليتها.

4-الدعم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الدعم كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (8) يوضح النتائج.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الدعم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	يفرح لنجاح وتميز زملائه في العمل	4.64	0.53	1	مرتفع
1	يقدم الدعم للآخرين دون مقابل	4.57	0.54	2	مرتفع
2	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	4.36	0.74	3	مرتفع
5	يشجع العاملين على استخدام مواهبهم	4.23	0.73	4	مرتفع
4	يساعد العاملين في تطوير أنفسهم	4.17	0.79	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.40	0.58		مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن الاوساط الحسابية لفقرات (الدعم) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.17 و 4.64)، حيث حصل الدعم على متوسط حسابي كلي (4.40)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.64)، وبانحراف معياري (0.53)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يفرح لنجاح وتميز زملائه في العمل)، أما الفقرة رقم (4) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.79)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يساعد العاملين في تطوير أنفسهم).

مناقشة النتائج المتعلقة بالدعم:

أظهرت نتائج الدراسة أن الدعم مرتفع المستوى لدى القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الذي يُعدّ بعداً مهماً من أبعاد القيادة الخادمة، وقد تبين أن القيادات

الأكاديمية يفرحون لنجاح وتميز زملائهم في العمل وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظرة الإيجابية للقادة الأكاديميين تجاه زملائهم، الذين يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من فريق العمل داخل الجامعة، وباستطاعتهم تقديم الدعم والعون للآخرين دون مقابل، فذلك يعزز العلاقة ما بين القادة الأكاديميين وزملائهم والعاملين داخل الجامعة، كما يمكن أن يعمل الدعم على رفع مستوى الأداء تجاه المؤسسة التربوية من خلال تبادل الخبرات، واستغلال المواهب، وما يتمتع به العاملون من إبداعات يشجعها القادة الأكاديميون، ويعتدون بها لنجاح جميع المهام الموكلة وغير الموكلة، كما أنه يرفع مستوى الدعم يمكن للعاملين أن يطوروا من أنفسهم وتفتح لديهم آفاق الإبداع والمنافسة في العمل للقيام بالواجبات على أكمل وجه، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Nugroho & Putro, 2021) التي بينت أن للمواهب دوراً هاماً في تحسين الأداء.

5-الشفاء العاطفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الشفاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (9) يوضح النتائج.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الشفاء العاطفي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يسعى ان يكون الموظف في أحسن أداء	4.55	0.54	1	مرتفع
4	يقدم النصيح والإرشاد للعاملين معه	4.38	0.82	2	مرتفع
5	يسعى لتقديم خدمات ترضي العاملين	4.36	0.64	3	مرتفع
1	يطور مع الكلية نظاماً فعالاً للتواصل مع العاملين.	4.23	0.70	4	مرتفع
3	يقدم الحوافز المعنوية للعاملين معه	3.94	1.44	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.29	0.67		مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن الاوساط الحسابية لفقرات (الشفاء العاطفي) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.55 و 3.94)، حيث حصل الشفاء العاطفي على متوسط حسابي كلي (4.29)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.55)، وبانحراف معياري (0.54)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يسعى أن يكون الموظف في أحسن

أداء)، أما الفقرة رقم (3) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.44)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يقدم الحوافز المعنوية للعاملين معه).

مناقشة النتائج المتعلقة بالشفاء العاطفي:

يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن حاز الشفاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية على مستوى مرتفع، وقد تبين أن القادة الأكاديميين يسعون إلى أن يكون الموظف في أحسن أداء، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين وبسعيهم هذا يرغبون بالوصول إلى الجامعة كمؤسسة تربوية إلى أعلى المراتب ما بين المؤسسات الأخرى، كما يسعى القادة الأكاديميون في الجامعة إلى تقديم خدمات ترضي العاملين، لتطوير النظام التعليمي في الأردن، وتقديم النصح والإرشاد للعاملين، ودعمهم بالحوافز المعنوية والمادية فكل ذلك يتمثل بالشعور العاطفي الذي يرغب القادة الأكاديميين بتحقيقه، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Schulkers, 2017)، التي بحثت في العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والالتزام العاطفي، ودراسة العنزي (2021) التي أظهرت علاقة ارتباط عالية بين القيادة الخادمة والروح المعنوية.

6-إنجاز المهام:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد إنجاز المهام كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الأردنية، والجدول (10) يوضح النتائج.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "إنجاز المهام" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يؤدي مهامه الوظيفية وفق المعايير الموضوعية	4.47	0.55	1	مرتفع
1	ينجز مهام عمله وفقاً للخطة الموضوعية.	4.36	0.53	2	مرتفع
3	ينجز الأعمال والواجبات المنوطة به على أكمل وجه	4.36	0.53	2	مرتفع
5	يشجع العاملين على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة واقتدار.	4.28	0.71	4	مرتفع
4	يشجع العاملين على استقطاب المعرفة بأساليب وطرق حديثة لإنجاز المهام	4.17	0.82	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.33	0.54		مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن الاوساط الحسابية لفقرات (إنجاز المهام) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، تراوحت ما بين (4.47 و 4.17)، حيث حصل إنجاز المهام على متوسط حسابي كلي (4.33)، وهو من المستوى المرتفع.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.47)، وبانحراف معياري (0.55)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يؤدي مهامه الوظيفية وفق المعايير الموضوعية)، أما الفقرة رقم (4) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.82)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يشجع العاملين على استقطاب المعرفة بأساليب وطرق حديثة لإنجاز المهام).

تبين أعلاه أن المتوسطات الحسابية جاءت جميعها بمستوى مرتفع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مهدي، 2019) ودراسة (الرفاعي، 2022) وهذا يؤكد أن القائد التربوي له الدور الأكبر في خدمة العاملين معه قيادياً من خلال إعطائهم الثقة وتمكينهم من بعض الصلاحيات وحثهم

على التطور والإبداع ليصلوا معاً إلى تحقيق أهدافهم التي يسعون لتحقيقها، كما أن القائد الخادم يمتلك شخصية واعية لها نظرة شاملة، فهو شخص إيجابي ومتفائل مما ينعكس على تعزيز ثقة العاملين في قيادتهم والاستفادة الكبرى من الفرص المتاحة ببيئات عملهم وبالتالي ارتفاع مستويات الأداء.

مناقشة النتائج المتعلقة بإنجاز المهام:

أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يراعون إنجاز المهام كأحد أبعاد القيادة الخادمة وبمستوى مرتفع، حيث يؤدي القادة الأكاديميين مهامهم الوظيفية وفق المعايير الموضوعية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات تلتزم بمعايير معينة ومحددة لاستمرارها في الخدمة، كما أن ذلك مرتبط بمدى التزام القادة الأكاديميين بذلك، ومن هنا يأتي الالتزام الكبير لدى القادة الأكاديميين بذلك، حيث يقومون بإنجاز المهام وفقاً للخطط المتفق عليها والموضوعة بناء على معايير محددة، فذلك يقود القادة الأكاديميين إلى إنجاز الأعمال والواجبات المنوطة بهم على أكمل وجه، وبأعلى المعايير، وفي المقابل يأتي دور القادة الأكاديميين في تشجيع العاملين على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة واقتدار، لإنجاز المهام بدرجة عالية المستوى، وتشجيعهم على استقطاب المعرفة بأساليب وطرق حديثة لإنجاز المهام، كل ذلك يمكن أن يوظف من خلال القادة الأكاديميين لإنجاز المهام ذات العلاقة بالجامعة، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Suharto, Suyanto & Nedi Hendri, 2019)، ودراسة العبادلة (2021) التي أظهرت وجود علاقة قوية (مرتفعة) بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء الوظيفي.

3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار التباين المتعدد (MANOVA) Multiple Analysis of Variance للتعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في

الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، وفيما يلي النتائج:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.57	4.21	34	ذكر	الإشراف
0.42	4.37	13	أنثى	
0.70	4.23	34	ذكر	التمكين
0.40	4.19	13	أنثى	
0.62	4.13	34	ذكر	الشجاعة
0.40	4.05	13	أنثى	
0.64	4.42	34	ذكر	الدعم
0.40	4.34	13	أنثى	
0.75	4.26	34	ذكر	الشفاء العاطفي
0.43	4.37	13	أنثى	
0.58	4.32	34	ذكر	إنجاز المهام
0.46	4.34	13	أنثى	
0.59	4.25	34	ذكر	الكلي
0.35	4.25	13	أنثى	
0.48	4.36	10	عميد	الإشراف
0.41	4.52	10	نائب عميد	
0.56	4.11	27	رئيس قسم	
0.53	4.25	47	المجموع	
0.40	4.59	10	عميد	التمكين
0.67	4.47	10	نائب عميد	
0.60	3.98	27	رئيس قسم	
0.63	4.22	47	المجموع	
0.43	4.41	10	عميد	الشجاعة
0.50	4.31	10	نائب عميد	
0.58	3.92	27	رئيس قسم	
0.57	4.11	47	المجموع	
0.27	4.86	10	عميد	الدعم
0.45	4.60	10	نائب عميد	
0.58	4.15	27	رئيس قسم	

0.58	4.40	47	المجموع	
0.51	4.56	10	عميد	الشفاء_العاطفي
0.73	4.46	10	نائب عميد	
0.68	4.13	27	رئيس قسم	
0.67	4.29	47	المجموع	
0.35	4.54	10	عميد	إنجاز_المهام
0.59	4.56	10	نائب عميد	
0.54	4.16	27	رئيس قسم	
0.54	4.33	47	المجموع	
0.33	4.54	10	عميد	الكلبي
0.54	4.47	10	نائب عميد	
0.53	4.06	27	رئيس قسم	
0.53	4.25	47	المجموع	
0.48	4.36	10	أستاذ	الإشراف
0.46	4.17	18	أستاذ مشارك	
0.63	4.27	19	أستاذ مساعد	
0.53	4.25	47	المجموع	
0.40	4.56	10	أستاذ	التمكين
0.75	4.02	18	أستاذ مشارك	
0.55	4.23	19	أستاذ مساعد	
0.63	4.22	47	المجموع	
0.40	4.31	10	أستاذ	الشجاعة
0.75	4.02	18	أستاذ مشارك	
0.43	4.08	19	أستاذ مساعد	
0.57	4.11	47	المجموع	
0.37	4.76	10	أستاذ	الدعم
0.58	4.34	18	أستاذ مشارك	
0.60	4.25	19	أستاذ مساعد	
0.58	4.40	47	المجموع	
0.54	4.50	10	أستاذ	الشفاء_العاطفي
0.74	4.16	18	أستاذ مشارك	
0.67	4.32	19	أستاذ مساعد	
0.67	4.29	47	المجموع	
0.38	4.46	10	أستاذ	إنجاز_المهام
0.62	4.36	18	أستاذ مشارك	

درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة

رحمة الحميديين وسعود الخريشا وأدب السعود

0.55	4.23	19	أستاذ مساعد	الكلية
0.54	4.33	47	المجموع	
0.33	4.48	10	أستاذ	
0.64	4.15	18	أستاذ مشارك	
0.50	4.22	19	أستاذ مساعد	
0.53	4.25	47	المجموع	الإشراف
0.57	4.34	16	أقل من 5 سنوات	
0.46	3.80	10	5 - 10 سنوات	
0.42	4.40	21	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.25	47	المجموع	
0.50	4.38	16	أقل من 5 سنوات	التمكين
0.59	3.63	10	5 - 10 سنوات	
0.59	4.37	21	أكثر من 10 سنوات	
0.63	4.22	47	المجموع	
0.51	4.16	16	أقل من 5 سنوات	
0.71	3.68	10	5 - 10 سنوات	الشجاعة
0.45	4.27	21	أكثر من 10 سنوات	
0.57	4.11	47	المجموع	
0.58	4.35	16	أقل من 5 سنوات	
0.67	4.06	10	5 - 10 سنوات	
0.46	4.59	21	أكثر من 10 سنوات	الدعم
0.58	4.40	47	المجموع	
0.71	4.19	16	أقل من 5 سنوات	
0.78	4.12	10	5 - 10 سنوات	
0.58	4.46	21	أكثر من 10 سنوات	
0.67	4.29	47	المجموع	الشفاء العاطفي
0.56	4.29	16	أقل من 5 سنوات	
0.61	4.14	10	5 - 10 سنوات	
0.49	4.45	21	أكثر من 10 سنوات	
0.54	4.33	47	المجموع	
0.51	4.28	16	أقل من 5 سنوات	انجاز المهام
0.59	3.87	10	5 - 10 سنوات	
0.46	4.41	21	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.25	47	المجموع	
0.51	4.28	16	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.59	3.87	10	5 - 10 سنوات	
0.46	4.41	21	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.25	47	المجموع	

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود فروق ظاهرية ما بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، وللتعرف إلى دلالة الفروق، تم استخدام اختبار التباين المتعدد (MANOVA) التي تظهر نتائجه في الجدول (12) الآتي.

الجدول (12) اختبار التباين المتعدد (MANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، الموقع الإداري، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة

المصدر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
الجنس	الإشراف	.832	1	.832	3.754	.060
	التمكين	.274	1	.274	.982	.328
	الشجاعة	.104	1	.104	.383	.539
	الدعم	.096	1	.096	.364	.550
	الشفاء العاطفي	.395	1	.395	.966	.332
	إنجاز المهام	.197	1	.197	.680	.415
	الكلي	.256	1	.256	1.096	.302
الموقع الإداري	الإشراف	1.191	2	.596	2.689	.081
	التمكين	1.998	2	.999	3.576	*.038
	الشجاعة	1.662	2	.831	3.070	.058
	الدعم	2.004	2	1.002	3.797	*.031
	الشفاء العاطفي	2.100	2	1.050	2.570	.089
	إنجاز المهام	1.417	2	.708	2.451	.099
	الكلي	1.699	2	.849	3.635	.036
الرتبة الأكاديمية	الإشراف	.396	2	.198	.894	.417
	التمكين	.334	2	.167	.597	.555
	الشجاعة	.486	2	.243	.897	.416
	الدعم	.188	2	.094	.356	.703
	الشفاء العاطفي	2.617	2	1.309	3.203	.052
	إنجاز المهام	.345	2	.172	.596	.556
	الكلي	.471	2	.236	1.008	.374
سنوات الخبرة	الإشراف	1.639	2	.819	3.698	*.034
	التمكين	2.067	2	1.033	3.699	*.034

الشجاعة	1.134	2	.567	2.094	.137
الدعم	.520	2	.260	.985	.383
الشفاء العاطفي	1.529	2	.764	1.871	.168
إنجاز المهام	.143	2	.072	.248	.782
الكلي	.815	2	.408	1.744	.188

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (12) أن قيم الإحصائي بلغت (F) (3.754، 0.982، 0.383، 0.364، 0.966، 0.680، 1.096)، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة بـ (الإشراف، التمكين، الشجاعة، الدعم، الشفاء العاطفي، إنجاز المهام) والدرجة الكلية للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه بغض النظر سواء أكانوا القادة ذكوراً أم إناثاً فهم جميعاً يهتمون بالعاملين معهم وبأركان القيادة الخادمة لرفع مستوى هذا النوع من القيادة لدى جميع العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية؛ وذلك لإدراكهم بأهميتها وما تعكسه من إيجابيات يمكن أن تفيد الجامعة والعاملين، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق الأهداف المحددة في ضوء العديد من المعايير التي يلتزم بها القادة الأكاديميون.

وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم الإحصائي بلغت (F) (2.689، 3.070، 2.570، 2.451، 3.635) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة بـ (الإشراف، الشجاعة، الشفاء العاطفي، إنجاز المهام) والقياس الكلي للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الموقع الإداري، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

وأظهرت النتائج أن قيم الإحصائي بلغت (F) (3.576، 3.797) على التوالي لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للتمكين والدعم يعزى إلى متغير الموقع الإداري، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبحسب نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، تبين أن مصدر الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتمكين والدعم لصالح القادة الأكاديميين في الموقع الإداري من فئة (العميد)، والجدول (13) يوضح ذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الموقع الإداري للعميد وما لديه من مسؤوليات تجاه العاملين معه ضمن كليات وأقسام يوجههم بشكل أكبر على تطبيق القيادة الخادمة ورؤية أثرها كلاً على عمادة كليته وما بينته الدراسات من الدور الكبير للعميد باعتباره الركن الأساسي لعمل القادة الأكاديميين الآخرين من نواب العمداء ورؤساء الأقسام ومتابعة أعمالهم القيادية بشكل أفضل، كما يمكن تفسير هذه النتيجة على أن للقيادة الأكاديميين (العمداء) دور هام في ممارستهم للقيادة الخادمة، فالقادة الأكاديميون قادةٌ بجميع

المواقع، وأنهم يمارسون مهامهم بغض النظر عن المسمى الوظيفي، أو مكان العمل، أو طبيعته، فللقادة الأكاديميين صفات وسمات يتصفون بها، ولكن عندما يكون القائد عميداً، هنا يمكن له أن يواجه جميع الشرائح وجميع المهام، وهو ما يؤدي الدور الأساس في رفع مستوى أداء المؤسسات التربوية في الأردن، وخاصة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، إذ لهم دور بارز في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال ما يمارسونه من معايير خاصة بالقيادة الخادمة وتعود بالنفع والفائدة، والحفاظ على المصلحة العامة للجامعة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم (F) (0.894، 0.597، 0.897، 0.356، 3.203، 0.596، 1.008)، بلغت على التوالي لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة بـ (الإشراف، التمكين، الشجاعة، الدعم، الشفاء العاطفي، إنجاز المهام) والدرجة الكلية للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم الإحصائي بلغت (F) (2.094، 0.985، 1.871، 0.248، 1.744) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة المتعلقة بـ (الشجاعة، والدعم، والشفاء العاطفي، إنجاز المهام) والقياس الكلي للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

وأظهرت النتائج أن قيم الإحصائي بلغت (F) (3.698، 3.699) على التوالي لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للإشراف، والتمكين يعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبحسب نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، تبين أن مصدر الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للإشراف والتمكين لصالح القادة الأكاديميين من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ومن ثم لصالح القادة الأكاديميين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، والجدول (14) يوضح ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة بربطها مع نتيجة الموقع الإداري الذي جاء لصالح العمداء، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد الاهتمام بالقيادة الخادمة للعاملين وإدراك دورها الفعال في تحسين العمل الأكاديمي ويلزم استخداماً لتحسين وتعزيز الوضع القيادي الأكاديمي داخل كليات جامعة العلوم الإسلامية العالمية خاصة والجامعات الأردنية على وجه العموم.

الجدول (13) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف إلى مصدر الفروق في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتمكين والدعم يعزى إلى متغير الموقع الإداري

المتغيرات التابعة	(I) الموقع الإداري	(II) الموقع الإداري	الفرق بين المتوسطات (I-II)	الدلالة الإحصائية Sig.
التمكين	عميد	نائب عميد	.11429	.907
		رئيس قسم	.60159*	.027
	نائب عميد	عميد	-.11429	.907
		رئيس قسم	.48730	.087
	رئيس قسم	عميد	-.60159*	.027
		نائب عميد	-.48730	.087
الدعم	عميد	نائب عميد	.26000	.517
		رئيس قسم	.71185*	.002
	نائب عميد	عميد	-.26000	.517
		رئيس قسم	.45185	.062
	رئيس قسم	عميد	-.71185*	.002
		نائب عميد	-.45185	.062

الجدول (14) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف إلى مصدر في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتمكين والدعم يعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	(I) سنوات الخبرة	(II) سنوات الخبرة	الفرق بين المتغيرات (I-II)	الدلالة الإحصائية Sig.
الإشراف	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	.53750*	.031
		أكثر من 10 سنوات	-.06250	.928
	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.53750*	.031
		أكثر من 10 سنوات	-.60000*	.010
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.06250	.928
		5 - 10 سنوات	.60000*	.010
التمكين	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	.75536*	.007
		أكثر من 10 سنوات	.01658	.996
	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.75536*	.007
		أكثر من 10 سنوات	-.73878*	.005

أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.01658	.996
10 - 5 سنوات		.73878*	.005

خاتمة:

من خلال دراسة النتائج وتحليلها ومناقشتها يمكن إيجاز أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في الجامعات الأردنية – جامعة العلوم الإسلامية العالمية أنموذجاً- للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أن متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ) هو الأعلى في ممارسة القيادة الخادمة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت النتائج من خلال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجود فروق لمتغير الموقع الإداري لصالح (العميد)، أما سنوات الخبرة فقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- اهتمام القادة الأكاديميين بالاستماع المستمر لآراء واقتراحات الأفراد العاملين معهم بهدف تطوير العمل الإداري والأكاديمي.
- استمرار الدعم المتكامل للعاملين في الجامعة بشكل عام من خلال الاهتمام بمجالات وأبعاد القيادة الخادمة
- تطوير برامج ريادية قيادية وإبداعية للحفاظ على مستوى القيادة الخادمة وتطويرها خلال الفترة المقبلة.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الخادمة بمتغيرات جديدة.

المراجع:

- إبراهيم، حسام السيد محمد والشهومي، سعيد بن راشد بن علي (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 4، عدد 1، ص: 136-159، الأردن.
- أبو زينة، فريد والابراهيم، مروان وقنديلي، عامر وعدس، عبدالرحمن وعليان، خليل (2007). **مناهج البحث العلمي – طرق البحث النوعي**. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- أبو الغنم ، علا عادل شريف (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو هاشم، السيد (2022). الاتساق الداخلي: جدل مستمر بين الصدق والثبات، مركز التميز للبحث في تطوير تعليم العلوم والرياضيات، جامعة الملك سعود، السعودية.

-بن مرضاح، أمل (2022)، نظريات القيادة التربوية الحديثة: النظرية التحولية، النظرية الخادمة، <https://www.new-educ.com>.

-حجازي، سامح سعيد (2021). "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، م (22) ع 2، ص ص 270-305

-الدحودح، فادي (2017). ماذا تعرف عن مفهوم القيادة الخادمة، *noonpost.com*, v260.

-دودين، حمزة (2018). *التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-الرفاعي، عبدالعزيز أحمد (2020). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و علاقتها في التنمية المهنية، *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، ع (43)، المملكة العربية السعودية.

-الزهيري، أميرة أحمد (2021). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 41، ع 4، ص ص 52-86.

-الشمري، راضي بن تركي عذبي (2019)، واقع أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد (3)، عدد (8)، ص: 1-19.

-العبادلة، عبد الرحمن فالح (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، *المجلة العربية للإدارة*، مج 42، ع 2، ص ص 149-168.

-العتيبي، راشد بن غازي الهويل (2022)، ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء: دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي/السعودية، *مجلة التنمية وإدارة البشرية*، مجلد (9)، عدد (1)، ص: 466-488.

-العزام، ميسم فوزي مطير (2023). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جامعة حائل، *Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)*, vol(7), Issue16(2023), p:1-19.

-عقيلات، هند ناصر (2019). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، *مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق (SEC)* مجلد (34)، عدد (103)، ص: 235-280.

-العنزي، أحمد (2021)، القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد 17، عدد 3، ص: 325-341.

-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*، ع 25، ص ص 535-566.

-Ertel, S. R. (2017). Why Servant Leadership? *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 13–26

-Harwki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (12), 876-885.

- Nugroho, Marno & Putro, Bagas Dewantoro Pamungkas (2021). Performance Improvement Based on Talent Management, Servant Leadership And Organizational Commitment, **Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis**, 22(1), 1–16
- Najam, U., & Mustamil, N. (2020). Servant Leadership: A Bibliometric Review. **International Journal of Organisational Leadership**, 9(3), 138–155.
- Qureshi, Muhammad Azeem, Saraih, Umami Naiemah (2022). Servant Leadership Philosophy and Practice: Development of Training Activities to Implement Servant --Leadership in Organisations, **International Journal of Business and Technopreneurship**, Volume 12, No 2, June 2022 [63-76].
- Schulker, J. (2017), **Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations**. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Suharto, S. & Nedi H. (2019), The Impact of Organizational Commitment on Job Performance, **International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)**, VII (2), 189-206.
- Yukl, G. A. (2013). **Leadership in Organizations**. Pearson Education India.