

**البحث الرابع**

**متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد  
العزیز فی ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية (2030)**

**إعداد**

**د. رانت محمد علي الجديبي**

**أستاذ أصول التربية المشارك (جامعة جدة)**

### ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واشتملت عينة الدراسة على (45) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك عبد العزيز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل البحث للعديد من النتائج أهمها: أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل والدرجة الكلية وفقا لمتغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية)، وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات بناء على ما توصل اليه من نتائج أهمها: ضرورة تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للقيادات الأكاديمية على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة، وضرورة المحافظة على منهجية القيادة الخادمة التعاونية والمهتمة بالفريق.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير أداء - القيادات الأكاديمية - القيادة الخادمة- رؤية ٢٠٣٠.

### Abstract

The present research aimed at investigating the requirements for developing the performance of academic leaders at King Abdulaziz University (KAU), in the light of servant leadership and with accordance to Vision 2030, from the perspectives of faculty members. The study sample included (45) faculty members at King Abdulaziz University. The researcher used the analytical descriptive methodology as the research approach and used a questionnaire as an instrument for data collection. The research yielded several results, the most important of them were the following: "Requirements for developing the performance of academic leaders at King Abdulaziz University, in the light of servant leadership and with accordance to Vision 2030, from the perspectives of faculty members, was rated (high); the first axis ranked first, and it was as follows: "Requirements for developing the performance of academic leaders at King Abdulaziz University, in the light of servant leadership and with accordance to Vision 2030, with regards to empowerment"; and there were no statistically significant differences at the significance level of (0.05) among the opinions of study sample members on the axes of the questionnaire as a whole and in the total score, as regards the variables (gender - years of experience - academic rank). The researcher presented several recommendations based on the obtained results, the most important of them are the following: the necessity of providing seminars, lectures, and training programs for academic leaders on modern styles of leadership, including servant leadership; and the necessity of maintaining a cooperative servant leadership methodology which pays attention to the work team.

**Keywords:** performance development – academic leaders – Vision 2030

## المقدمة:

يلعب التعليم العالي دوراً محورياً في التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وهو يعتبر أولوية قصوى بالنسبة للحكومات والسياسات الاجتماعية الاقتصادية للدول؛ ومن هنا كانت أهمية القيادة التعليمية، فالقادة الأكاديميون (الرؤساء، ونواب الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس) هم أشخاص لديهم مسؤولية صعبة تتمثل في قيادة مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وما من شك أن قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي شملها التغيير والتطوير خلال العقود الماضية في المملكة العربية السعودية، ولعل من أبرز شواهد ذلك انطلاق العديد من المشروعات التعليمية التطويرية لأداء القيادات الأكاديمية في الميدان التربوي خلال السنوات القلائل الماضية، وعلى رأس هذه المشروعات ما عمدت إليه المملكة في رؤية 2030 (النجار، 2016: ص 6).

ويشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً على مختلف الصعد المحلية والعربية العالمية، كما يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات وخصائص عصر العلم والتكنولوجيا ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتحدياته المستقبلية؛ من هنا تتوجه الأنظار إلى الجامعة كمؤسسة علمية وتربوية وتعليمية وبحثية وتنموية قيادية في المجتمع، وذلك لتفعيل دورها المميز في تقدم المجتمعات وتنميتها (الفوزان، 2018: ص 585).

كما برزت هذه الأهمية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص نظراً لما تمر به من تحولات جذرية تتمثل في تحقيق رؤية 2030؛ وهي رؤية ناهضة جديدة تهدف إلى تكوين مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح؛ ويمثل التعليم الركيزة الأساسية نحو التحولات الكبرى في حياة الأمم والشعوب؛ وانطلاقاً من هذه الرؤية الثاقبة، تسعى المملكة إلى أن يكون قطاع التعليم نموذجاً مضيئاً وركيزة أساسية للاستثمار والحراك التنموي بما يتماشى مع التنمية المستدامة في المملكة، وذلك من خلال رفع وتجويد أداء قيادات التعليم على كافة الأصعدة (الصعيد، 2018: ص 229).

وقد أكدت تلك رؤية 2030 على أهمية دور القيادة الأكاديمية، فهي تعتبر من أهم العناصر الفعالة لإحداث التطوير؛ فهي مكون رئيس من مكونات نجاح الجامعة، والجسر الذي يربط بين جميع عملياتها وجهودها التطويرية بعضها البعض، لتصنع بذلك نموذجاً جامعياً فعالاً وموصلاً للنجاح؛ فالقيادة الأكاديمية ليست مجرد إدارة لتطبيق الأنظمة، إنما هي قيادة تعليمية

تربوية تضمن توافر بيئة تعليمية ناجحة لكل من ينتمي إلى الجامعة، فالقائد الفعال هو الذي يتحلى بمهارات القيادة ليزيد من فرص تحسين الجامعة ونجاحها (النجار، 2016: ص 7).

وتطوير أداء القيادات الأكاديمية وتحسينه لن يتحقق إلا بتكوين بنية تنظيمية وإدارية جديدة للجامعة تسهم في تحقيق أهدافها وتطوير الأداء الجامعي فيها، إذ تتوقف درجة كفاءة الجامعة وفعاليتها على درجة كفاءة التنظيم والإدارة فيها وفعاليتها، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون لدى القيادات الأكاديمية الأساليب التي تمكنها من رؤية أبعاد العلاقات بين أفراد التنظيم الجامعي، وتحديد المهام والأعمال المطلوبة من كل فرد في الجامعة (السبعي، 2017: ص 8).

وفي الوقت الذي يسعى فيه القادة الأكاديميون إلى تطبيق القيادة الجيدة والفعالة في خضم العديد من الصعوبات التي يواجهونها، تبرز أهمية القيادة الخادمة في مواجهة تحديات مجال التعليم العالي في العصر الحالي؛ والقيادة الخادمة هي أسلوب للقيادة يضع خدمة الآخرين بمن فيهم الموظفون، والعملاء، والمجتمع، على أنها الأولوية الأولى؛ وللقيادة الخادمة التنظيمية تأثيرات إيجابية في العديد من الجوانب، مثل تنمية الأفراد وضمن سلامتهم (Lentoror, 2016: 1-2).

ولقد سطعت شمس القيادة الخادمة أول مرة بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة كانت النواة لفكر القيادة الخادمة بعد أن سطرها الكاتب جرينليف في عام (1970) بعنوان "القائد خادماً"، فالقائد الخادم يرى نفسه قائداً بين متساوين، لا يحتل مركزاً بؤرياً بينهم، ويوفر لهم الدعم والموارد وكافة الإمكانيات دون توقع الشكر منهم أو حتى التقدير، ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك صوب مجموعته تُظهر دوره المحوري والمركزي لنجاحها فتدفع به نحو مركز القيادة (شراب، 2018: ص 20).

وتشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على اعتناق فكرة أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (دهليز وغالي، 2018: ص 466).

لذلك أصبح لزاماً توجيه القدر الكافي من الاهتمام نحو توظيف أسلوب القيادة الخادمة في التطوير من مستويات الأداء لدى القيادات الأكاديمية؛ حيث أن هذا النمط من القيادة يوفر العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها ضرورة في العمل الجامعي في المملكة اليوم، خاصةً

في ظل سعي البلاد نحو تحقيق تطلعات رؤية 2030 الطموحة، والتي تضع الارتقاء بمستوى جودة التعليم العالي ضمن أولوياتها الأساسية.

### مشكلة البحث:

أضحى الاهتمام بتطوير أداء القادة موضوعاً ملحاً وبالغ الأهمية في المنظمات في مختلف المجالات، بما في ذلك الجامعات؛ وفي الجامعات ترتبط القيادة الفعالة بالرفع من مستوى جودة الأداء التدريسي والتحسين من مخرجات التعلم لدى الطلاب؛ ومن أبرز أساليب القيادة المتبناة في الجامعات اليوم أسلوب القيادة الخادمة؛ وقد تناولت العديد من الدراسات الحديثة التأثيرات الإيجابية لتطبيق هذا الأسلوب في الجامعات.

لذلك فهناك حاجة لتطوير القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية السعودية، حيث إن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة القرن الحادي والعشرين ووفق رؤية المملكة 2030 يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر أخلاقي واستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الإمكانيات الداخلية وتوفير البيئة الخدمية المناسبة للنهوض بالمؤسسة التعليمية (العتيبي، 2017: ص 414 - 415).

لذلك يرى الباحث أنه قد أصبح من الضروري للغاية تبني أساليب القيادة التي يمكن من خلالها تحقيق النتائج المنشودة على نحو فعال؛ فقد فرض واقع العمل الأكاديمي العديد من الضغوط التي حتمت اختيار أكثر أساليب القيادة فاعلية وكفاءة؛ ومن أبرز أساليب القيادة المطبقة في مجال التعليم العالي اليوم القيادة الخادمة.

فكما أشارت دراسة هاشم وآخرين (Hashim et al., 2017)، يعتبر أسلوب القيادة الخادمة من أساليب القيادة الفعالة والتي يمكن من خلالها تحقيق المخرجات الإيجابية في القيادة الجامعية؛ فكما أبرزت نتائج الدراسة، يرتبط تطبيق أسلوب القيادة الخادمة ارتباطاً إيجابياً بالرفع من مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة؛ ويرجع ذلك إلى أن القيادة الخادمة مرتبطة بالتحلي بعدد من السمات القيادية، مثل الحكمة والنزعة الإيثارية والإقناع.

وقد أظهرت دراسة راجايسيس (Ragaisis, 2018) أيضاً وجود تأثيرات إيجابية للقيادة الخادمة في تحقيق مخرجات إيجابية لدى الموظفين؛ فكما أشارت نتائج الدراسة، يساهم تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأيضاً في خلق التصورات الإيجابية لدى الطلاب؛ مما يجعل من القيادة الخادمة من أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها في الجامعات فاعلية وكفاءة.

ومع ذلك، فهناك بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تكتنف تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات؛ وتتراوح تلك الصعوبات والمعوقات بين ما هو مرتبط ببيئة العمل الجامعية وما هو مرتبط بمدى جدوى القيادة الخادمة كأسلوب في القيادة؛ وقد تجعل تلك الصعوبات والمعوقات من توظيف القيادة الخادمة في التطوير من أداء القيادات الأكاديمية أمراً مليئاً بالتحدي.

فقد أشارت دراسة صقر (2016)، ودراسة مطاوع (2014) إلى وجود قصور في مختلف النواحي الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالقيادات بدرجة كبيرة، في الجامعات السعودية، وأن واقع القيادات يشير إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير بدرجة كبيرة حاجة رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية إلى الإعداد الإداري بدرجة كبيرة، ودراسة سافيج-أوستن وهانيكات (Savage-Austin & Honeycutt, 2011) التي أكدت على وجود العديد من الصعوبات التي تكتنف تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في أي سياق تنظيمي؛ وقد أبرزت نتائج الدراسة بأن أهم تلك الصعوبات هي عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية، وخوف الأتباع من التغيير، وعدم كفاية المعرفة حول فلسفة القيادة الخادمة؛ ومن شأن ذلك أن يجعل من تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات أمراً مليئاً بالصعوبة.

مما أثار دافعية الباحث لإجراء البحث الحالي ويمكن إبراز مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: "ما متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠"

#### أسئلة البحث:

- ما مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين؟
- ما مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار؟
- ما مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور؟
- ما مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقاً لمتغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية)؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين؟
- التعرف على مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار؟
- التعرف على مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور؟
- التعرف على مستوى متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين؟
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقا لمتغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية)؟

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي لأهمية الفئة التي يتناولها البحث وهي القيادات الأكاديمية والتي يقع على عاتقها دور كبير في تطوير الأساليب الإدارية بالجامعات السعودية ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط الرئيسية التالية:

#### أولاً: الأهمية النظرية

- قد يساهم البحث الحالي في معرفة رأي أعضاء هيئة التدريس في واقع تطبيق القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمبادئ القيادة الخادمة وأهم متطلباتها.
- قد يساعد البحث الحالي القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تطوير أساليبهم القيادية والإدارية بما يخدم مصالح أعضاء هيئة التدريس المهنية والشخصية وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- يأمل الباحث في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق بالكشف عن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ في ظل ندرة البحوث والدراسات (على حد علم الباحث).

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج البحث الحالي في لفت انتباه القيادات الأكاديمية وإدارات الجامعات السعودية إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بالجامعات.

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ والمتعلقة ب(التمكين - الإيثار- التعامل الأخلاقي مع المرؤوسين - مساعدة المرؤوسين على التطور) وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي المتخصصين في وضع البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لتوعيتهم بأهمية القيادة الأخلاقية وتعزيز تطبيقها بالجامعات السعودية.

#### **مصطلحات البحث:**

#### **القيادات الأكاديمية (Academic Leaders):**

تُعرف للقيادات الأكاديمية أيضاً هي أنها "القيادات المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي" (الفقيه، 2017: ص 393).

كما تُعرف القيادات الأكاديمية على أنهم المديرون، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمنسقون الذين عملوا كأعضاء هيئات تدريس في بيئات قيادية في مؤسسات التعليم العالي (Jawah, 2017: 7).

ويعرف الباحث القيادات الأكاديمية بأنهم رموز للسلطة في مجال التعليم العالي تعمل بشكل مباشر أو غير مباشر لدعم تحصيل الطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

#### **القيادة الخادمة (Servant Leadership):**

القيادة الخادمة هي "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد" (غالي، 2015: ص 9).

ويعرف أسلوب القيادة الخادمة على أنه أسلوب في القيادة يكون فيه الهدف الرئيسي للقائد هو خدمة الآخرين من خلال الاستثمار في تنميتهم ورفاهيتهم من أجل إنجاز المهام والأهداف للصالح العام، ويتضمن ذلك القيام بخدمة الآخرين، ووضع رؤية شاملة للعمل، وتحفيز الحس المجتمعي، وتعزيز فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء العلاقات مع الموظفين وأفراد مجموعة الأتباع (Yildiz & Yildiz, 2015: 69).

ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً على أنها رغبة القيادة الجامعية في تحفيز وإرشاد المرؤوسين، ومنحهم الأمل، وتقديم الاهتمام لهم من خلال توطيد العلاقات معهم.

### الإطار النظري للبحث

أصبح يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءته، وهذا ما جعل القيادة صفة مميزة، ومع مرور الوقت تطورت المناهج والنظريات، والمهارات القيادية بسبب التحول البيئي الاجتماعي، ومن أبرز النظريات القيادية التي ظهرت وتعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين نظرية تُدعى نظرية القيادة الخادمة (دهليز وغالي، 2018: ص 465-466).

لذا تعمل المملكة على موائمة عمليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية مع الأهداف الإستراتيجية لرؤية 2030 المتعلقة بقطاع التعليم العالي، وذلك من خلال الكشف عن واقع أدائها وتحديد فجواته مما يتيح لمتخذ القرار تخطيط وتنفيذ عمليات التطوير المناسبة وفق رؤية واضحة وسليمة (الغامدي، 2019: ص 140).

والقيادة الخادمة هي أسلوب شمولي وإيثاري للقيادة يتميز بتركيز القائد على تطلعات واحتياجات أتباعه؛ فبداخل المؤسسات تظهر القيادة الخادمة من خلال التزام المديرين تجاه النمو الشخصي والمهني للموظفين أكثر من التزامهم تجاه الأهداف المالية للمنظمات؛ ويعتبر هذا الأسلوب القيادي من الأساليب الواعدة لخلق النتائج الإيجابية في المنظمات (Schwarz et al., 2016: 1026).

وانطلاقاً من ذلك عملت جامعة الملك عبد العزيز على زيادة الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية في الجامعة والعمل على زيادة التعاون والترابط وتبادل الأفكار والمعارف بين القيادات، وتشجيع ثقافة الحوار والقيادة الخادمة لتطوير المؤسسة التعليمية، وإنشاء بيئة آمنة وداعمة للابتكار وتبني أساليب جديدة، مما يساهم في تحسين نوعية المخرجات وتطوير القدرات ومهارات القيادة الأكاديمية، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030 (الزهراني، 2018: ص 268-269).

لذلك فمن الضروري العمل على توظيف أساليب القيادة الحديثة بجامعة الملك عبد العزيز من أجل دعم هذا التوجه الإيجابي؛ فما عاد من الناجح في ظل توجهات المملكة الطموحة الإبقاء على الأساليب التقليدية في القيادة في المؤسسات الهامة والفعالة في البلاد، ولاسيما الجامعات، والتي تمثل واجهة قاطرة التنمية المستدامة في البلاد؛ ومن هنا فيتحتم على الجامعة دراسة نماذج ناجحة لجامعات رائدة تمكنت من تبني أسلوب القيادة الخادمة بنجاح.

### **أهمية القيادة الخادمة:**

تقوم القيادة الخادمة على فرضية أن المهمة الرئيسية للقائد هي خدمة أتباعه ومساعدتهم على إطلاق إمكاناتهم الكاملة داخل منظماتهم، حيث يؤدي القائد الخادم دور المرشد لأتباعه، ويضع نفسه في خدمة الأفراد الآخرين في المؤسسة لإطلاق قدراتهم، وتعزيز مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

كما إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن إتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق على تقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق (الشمري، 2019: ص 6).

وتتمثل أهمية القيادة الخادمة في أنها تعمل على خلق أسلوب قيادة غير قائم على هيمنة السلطة، بل قائم على استقلالية الأتباع؛ ووفقاً لهذا المنظور، فإن أولويات القيادة الخادمة هي الأتباع، فهي تركز على احتياجات واهتمامات الأتباع من خلال تنظيم بيئة العمل؛ كما أن المورد الأكثر أهمية بالنسبة للقيادة الخادمة هو شخصية القائد، والتي تتمثل في الجدارة الأخلاقية، والنزاهة، وحسن النية (Ekinci, 2015: 342).

وتتجلى أهمية القيادة الخادمة في التركيز على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ضمن إطار أخلاقي، والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها، وأيضاً تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وتعميم القوى الايجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية، والعمل على مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة والعاملين فيها (الحارثي، 2019: ص 8).

وتساعد القيادة الخادمة على تنمية الموظفين بما يساعدهم على استغلال أقصى إمكاناتهم، حيث أنها تركز على تعزيز القيم الأخلاقية والروحانية لديهم؛ وعلى عكس القادة الذين

يروون بأن الناس مجرد موارد مستهلكة في قوائم حساب الأرباح والخسائر والربح والخسارة، فإن القيادة الخادمة تمكن المتابعين من أن يصبحوا أكثر إيجابية، وأكثر حكمة، وأكثر حرية واستقلالية، وأن يصبحوا أيضاً ذوي توجه خدمي أقوى ( Shekari & Nikooperavar, 2012: 55).

كما تعتبر القيادة الخادمة قيادة أخلاقية وفعالة تخدم الآخرين، وتسعى جاهدة للارتقاء بما لديهم من إمكانيات وخلق رؤية مشتركة؛ كما أنها تعمل على الاستثمار في تنميتهم، وسلامتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء إلى المجموعة؛ فهي تدفع بالموظفين نحو إظهار المشاعر والسلوكيات الإيجابية؛ لذلك فهي تعزز السلامة العاطفية، والحكمة التنظيمية، وتقرير المصير لدى الموظفين؛ وعندما يُظهر القائد أسلوب القيادة الخادمة، فقد تستفيد منظمته من بعض النتائج الإيجابية، مثل بذل جهد إضافي في العمل وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Yildiz & Yildix, 2015: 69)

واستناداً إلى ما سبق، يتضح بأن أهمية القيادة الخادمة تتمثل في دورها في الارتقاء بمستويات الأداء لدى جميع العاملين في الجامعات، سواء القائد أو المرؤوسين؛ حيث أن القيادة الخادمة تضفي طابعاً شخصياً وإنسانياً على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، مما يجعل من المرؤوسين أكثر ولاءً للقائد وأكثر انتماءً للمنظمة وشعوراً بأنها منظماتهم وليس مجرد مقر للعمل؛ فالقيادة الخادمة من الأساليب القيادية الفعالة التي يمكن من خلالها الرفع من مستوى الحافز للعمل والأداء لدى المرؤوسين.

#### خصائص القيادة الخادمة:

إن القيادة الناجحة هي التي بإمكانها تسخير الآخرين، وأن تحظى برضاهم وتقديرهم، وأن تستفيد بأفضل ما لديهم من أعمال وخبرات، سواء كانوا أفراد أو جماعات؛ وذلك في إطار تعاون مثمر فعال؛ وهي القيادة التي من شأنها تقدير أعمال هؤلاء، وتراعي الجانب الإنساني الذي يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات، ومراعاة ظروفهم والاستجابة لمطالبهم والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم (آل درعان، 2014: ص 242).

فالقادة الذين يخدمون غيرهم ويؤثرون الآخرين على أنفسهم هم الذين يضعون رفاهية وسعادة أتباعهم في موضع الصدارة في خططهم؛ وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة تدريب المديرين لموظفيهم على رأس العمل، وسلوكيات التمكين وبناء الفريق، وسلوكيات المواطنة؛ فيعمل القائد الخادم على مساعدة الآخرين على تحقيق مصالحهم وبلوغ أهدافهم (الحبسية، 2012: ص 63).

- وتتمثل الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة فيما يلي (شراب، 2018: ص 22 - 23):
1. **الإنصات:** ويهدف للتأكيد على أهمية الاتصال والبحث لتحديد رغبات الأفراد.
  2. **التقمص العاطفي:** ويأتي من خلال فهم القائد للآخرين والظروف التي تواجههم.
  3. **المعالجة:** وهي القدرة على المساعدة.
  4. **القيام بالخدمة:** وهي تقديم الرعاية للآخرين وتحقيق حاجاتهم.
  5. **الإقناع:** وهو التأثير على الآخرين بالاعتماد على الحجة وليس على السلطة الوظيفية.

والإقناع خاصية مهمة في القيادة الخادمة، حيث أن القادة الذين يستخدمون الإقناع قادرون على التأثير على الآخرين، وذلك دون الاعتماد على سلطة رسمية أو قانونية؛ ويضاف إلى ذلك أيضاً خاصية البصيرة، وهي التفكير الذي يتجاوز الحاجة الحالية ويمتد إلى المستقبل المنظور؛ فالقائد الخادم يسعى لإثارة وتنمية قدراته الشخصية، وقدرات الآخرين، وذلك من خلال استخدام النماذج الذهنية وتوسيع العمليات الإبداعية (Russell, 2016: 24-25).

وإجمالاً، يمكن القول بأن القائد الخادم هو قائد إنسان، ينظر بعين الاهتمام والإمعان إلى احتياجات الأتباع ورغباتهم وتطلعاتهم؛ فهو ليس كالقادة البيروقراطيين أو السلطويين والذين يضعون مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار دون الالتفات إلى احتياجات الأتباع؛ وذلك لأن القيادة الخادمة تتبنى فكرة أن إطلاق أفضل ما في الأتباع من طاقات وإمكانات يتطلب توجيه الاهتمام الكافي نحو تلبية احتياجاتهم.

### أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية:

يتطلب تطوير الجامعات نشر الثقافة التي تؤكد على أهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لأنها تسهم في تحسين أدائهم، وممارساتهم لعملهم بمهنية عالية، الأمر الذي يجعل الجامعات على اختلاف أنواعها تسعى جاهدة لتنمية وتطوير أداء القيادات الأكاديمية بها حتى يصبحوا قادرين على أداء مهامهم بمستوى عالٍ من جودة الأداء (المليجي، 2010: ص 61).

وقد أصبح تطوير أداء القيادات الأكاديمية أمراً ضرورياً، وذلك لأن الجيل الجديد من القادة يحتاجون إلى تنمية المهارات التي من شأنها أن تمكنهم من المشاركة بشكل أساسي وإيجابي في عمليات صنع القرار، وذلك من أجل التأثير على تطور نظام التعليم؛ فمن أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية غرس المهارات القيادية المناسبة، وتتضمن هذه المهارات ما يلي: تحديد الأهداف، وصنع القرار السليم، وحل المشكلات في النظام التعليمي ( Almudarra, 34: 2017).

ويعد تعزيز الأداء الفعال للقيادات الأكاديمية من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام التربويين؛ وذلك لما له من آثار إيجابية في الروح المعنوية للعاملين بالجامعة وفي فاعليتهم وفي جودة العمل الجامعي بصورة عامة، وذلك مع الاهتمام بتنميته وتطويره بصورة مستمرة ومدرسة من أجل تحقيق الأهداف التي تتفق مع متطلبات البيئة التعليمية ومستحدثاتها وانعكاساتها على الأداء الإداري بالجامعات (السبعي، 2017: ص 7).

لذلك تحتاج القيادات الأكاديمية اليوم إلى التزود بالمعارف الجديدة، والقدرات، والمهارات للتعامل بفاعلية مع التغيرات التنظيمية المستمرة؛ وتعتبر فاعلية القيادات الأكاديمية في تهيئة بيئة تعليمية ممتعة لأعضاء هيئة التدريس، وفي تزويد الطلاب بجودة التعليم التي يستحقونها، هي الوظيفة الأكثر أهمية لمؤسسات التعليم العالي، لذلك جاءت أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية (Shahmandi et al., 2011: 45).

وهناك العديد من أساليب ووسائل التطوير المهني للقيادات الأكاديمية في الجامعات، فالارتقاء بالمستوى المهني لمنسوبي الجامعات يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي من شأنها المساهمة في تحقيق التنمية المهنية، إلا أن هذه الأساليب تتنوع وتباين فمنها ما هو شخصي وما هو مؤسسي ومنها ما هو تقليدي وما هو إلكتروني يتم عبر استخدام تقنية المعلومات، كذلك الحلقات التدريبية والتعلم في مواقع العمل من أصحاب الخبرات السابقة، والتعلم الذاتي، والبرامج التدريبية وورش العمل (المطلق، 2016: ص 192 - 193).

ويمكن أيضاً تطوير أداء القيادات الأكاديمية عن طريق التنمية الإدارية؛ ويتم ذلك عن طريق تطوير وإعداد وتهيئة القائد الأكاديمي، وذلك مع استهداف جوانب تتناول معلوماته ومعارفه وأدائه وسلوكه واتجاهاته، وتحسين النظم والقوانين والهياكل التنظيمية وأساليب العمل ورفع مستوى العاملين القيادي والوظيفي والثقافي، وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، وتعزيز الثقة المتبادلة والتعاون بين أفراد العمل، والتفاعل الإيجابي بين المؤسسات وبيئاتها بهدف تطوير الجهاز الإداري (المدرع، 2010: ص 28).

ويتطلب تطوير أداء القيادات الأكاديمية أيضاً إعداد وتطبيق البرامج والخطط، وإيجاد البيئة التشريعية والإدارية والتنظيمية اللازمة، وإلزام جميع القياديين بإعداد وتأهيل القائد البديل، وتأسيس وتعزيز مفهوم الإبداع القيادي بتقديم برامج نوعية وفقاً لمعايير عالمية وتواكب متطلبات العصر، وتعزيز روح القيادة التعاونية وروح الزمالة والمشاركة، ودعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات، والمرونة في اتخاذ القرارات لصالح العمل (حويحي، 2016: ص 485).

كما يعتبر التمكين من أفضل الأساليب التي تمنح القيادات الأكاديمية بالجامعات فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف واستثمار الموارد البشرية، وتنمية القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية (عبد الهادي، 2012: ص 205).

ومن الضروري أيضاً إرساء مبدأ التميز التنافسي بين القادة الأكاديميين بالجامعة وفق سياسة الجامعة، وذلك على مستوى الجامعة وبين الكليات، وتوفير الأسس أو المبادئ المتعلقة بتحسين الأداء الإداري، وتنميته من خلال التمرين، والتدريب، والنصح، والتشاور، واستخدام طرق التغذية الراجعة في رقابة الأداء الجامعي (عيداروس، 2012: ص 109).

وبالنظر إلى ما سبق، يتبين بأن تطوير القيادات الأكاديمية ليس هدفاً سهلاً المنال، فهو يتطلب توافر العديد من المتطلبات المعقدة والمتراصة فيما بينها؛ فمنها ما هو شخصي يتطلب توفير التدريب والإعداد والتنمية الشخصية ومنها ما هو مؤسسي يتطلب توفير المناخ التنظيمي الملائم؛ ومن الضروري للغاية عدم إغفال أهمية ضمان استمرارية تنفيذ أساليب تطوير القيادات الأكاديمية، فهي ليس محدودة النطاق، زمنياً ولكن تحقيقها على نحو فعال يتطلب الاستمرارية من أجل ضمان الارتقاء بأداء القيادات الجامعية بصورة تصاعدية ومستمرة، ويمكن إبراز أهم أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية فيما يلي:

- التمكين.
- الإيثار.
- مساعدة المرؤوسين على التطور.
- التعامل الأخلاقي مع المرؤوسين.

#### أثر القيادة الخادمة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية:

يتطلب نجاح الجامعات في إعداد وتطوير القيادات الأكاديمية أن يكون لدى الكليات أعضاء هيئة التدريس وقادة يكرسون أنفسهم لخدمة الآخرين، ومن هنا كانت ضرورة وجود القيادة الخادمة في الكليات والجامعات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، فهي أفضل نموذج لتعزيز ثقافة الخدمة في التعليم العالي، وذلك من خلال إعداد القادة الأكاديميين لبناء حرم جامعي يقدر قيمة الخدمة، ويجعلها مهمة أساسية ينبغي تحقيقها >

ويسعى القائد الخادم إلى خدمة الآخرين، سواء كانوا أفراداً في المنظمة أو مستهلكين، وتعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع؛ وتعمل القيادة الخادمة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية من خلال بناء فريق عمل فاعل ومتعاون والسماح لأعضاء الفريق بتقديم مساهماتهم بناءً على مهاراتهم وخبراتهم، والمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف والغايات، مما يخلق جوّاً إيجابياً نحو قيم الأفراد ومنحهم الصلاحيات لإجراء التغييرات اللازمة لنجاح الجامعة على المدى الطويل (الرويلي، 2019: ص 21- 22).

وتؤثر القيادة الخادمة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية من خلال تركيزها على بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز مفهوم التمكين في المؤسسات الجامعية، وبالتالي تحقيق المزيد من المنافع؛ فعن طريق خدمة الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور كأفراد، يمكن تعزيز الأداء التنظيمي وفعاليته، وذلك من خلال آليات مثل الرضا الوظيفي والتمكين ( Jones, 2012: 35-36).

كما تعمل القيادة الخادمة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية من خلال مساعدتهم على تطوير أنفسهم للعب دور رئيسي في النجاح التنظيمي، وتحقيق نتائج أفضل، حيث أن القيادة الخادمة ترتبط بالسلوك الإبداعي والابتكاري للموظف، وتُعتبر هي الطريقة الأكثر دقة لتوجيه الموظفين نحو المساعي المبتكرة، أي إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وترجمة تلك الأفكار إلى جهود نافعة ومثمرة (Jaiswal, 2016: 47).

كما أن هذا النمط من القيادة يعمل على تنمية وتدريب ورعاية منسوبي المؤسسة التعليمية، وتعميم القوى الايجابية وتقليص الجوانب السلبية بها، والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة ومواجهتها وعلاجها، وتعزيز مواكبة القيادات الأكاديمية للتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة الجامعية، ورفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، ورفع مستوى إنتاجيتهم ودرجة إبداعهم الوظيفي (الإمام، 2016: ص 261).

كذلك تساهم القيادة الخادمة في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل الجامعة، وتولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصلة سلوكيات المواطنة التنظيمية وأتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة، وتحول الجامعة من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون، وفرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والقيادات والعمل على كل المستويات في الجامعة، والتركيز على المرونة وبناء الأفراد المبتكرين وتنمية الكفايات الجوهرية وبناء جماعات العمل (عبد الله، 2018: ص 237).

وتؤثر القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي بصورة ايجابية، فتجعل القادة الأكاديميين أكثر إيجابية وتغانياً في بيئة العمل، كما تجعلهم يقومون بالمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، كما يرتفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي، وينخفض لديهم الإحساس بالإجهاد في العمل، ويزداد الشعور بالفخر والانتماء والولاء للجامعة، وترتفع مستويات الإنجاز لديهم، وتزداد رغبتهم في البقاء في العمل والاستمرارية فيه (إبراهيم، 2018: ص 137).

وتساهم القيادة الخادمة في منح العاملين في الجامعة، بمن فيهم القيادات الأكاديمية، حرية واسعة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق التفويض، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، وإعطاء الصلاحية الكاملة والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس من خلال تفويض السلطة، وتقديم شتى أنواع الحوافز لمكافئة الأداء المتميز، وتقديم فرص التطوير والتنمية، وتعزيز الثقة المتبادلة، والتشجيع على خلق وتبني الأفكار والآراء الإبداعية، وتهيئة بيئة محفزة للتجريب والإبداع (المقابلة، 2019: ص 292).

وتجعل القيادة الخادمة من القيادات الأكاديمية أكثر إيماناً بالعاملين في الجامعة وأكثر تحفزاً نحو تلبية حاجاتهم والاستماع لهم؛ كما أن هذا النمط من القيادة يساهم في نمذجة السلوكيات المناسبة والنهوض بالأداء من خلال التشجيع، وإيجاد روابط قوية بين العاملين، والعمل التعاوني، وإكساب العاملين شعوراً بأهمية دور كل فرد منهم في الجامعة، والعمل على تحقيق الأهداف، ووضع رؤى مشتركة للعمل، وتعزيز مساهمة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات (الديرية، 2011: ص 20).

وبناءً على ما سبق استعراضه، يمكن القول بأن القيادة الخادمة وسيلة فعالة للارتقاء بأداء القيادات الجامعية في أي جامعة تتبنى نظاماً إدارياً حديثاً؛ وتتمثل أهم التأثيرات الإيجابية لهذا النمط من القيادة على القيادات الأكاديمية في مساهمته في إحداث التحولات الإيجابية في ثقافة العمل في الجامعة؛ وهذا أمر يجب الانتباه إليه ببالغ الاهتمام، وذلك لأن التحول الإيجابي في الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم مقومات الارتقاء بمستويات الأداء في أي منظمة بوجه عام، ولاسيما المؤسسات التعليمية.

#### **التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية:**

لا تزال القيادات الأكاديمية في المملكة تمارس أنماط عتيقة من القيادة تركز على أداء العاملين، وليس على العاملين أنفسهم؛ وعلى الرغم من أن نسبة كبيرة من القادة الأكاديميين في المملكة قد درسوا في الخارج، إلا أنهم يميلون إلى استخدام أساليب القيادة البيروقراطية التي تعتمد بقوة على السلطة الرسمية، فلا تزال البيروقراطية تشكل التحدي الرئيسي لنظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وتواجه القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات والتهديدات الخارجية بالغة الخطورة ناتجة عن التغيرات المتلاحقة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وظاهرة العولمة، والاتجاه نحو المتخصصين، ومقاومة التغيير، وأن معظم رؤساء الأقسام في الجامعات يقضون جل وقتهم الرسمي في أعمال لم يتدربوا عليها أو يقوموا بها من قبل أو لا يرغبون في أدائها، وأن الذي يزيد الأمر صعوبة هو تعددية المهام المسندة إليهم (صقر، 2016: ص 365-366).

وتتمثل أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية اليوم فيما يلي (العتيبي، 2017: ص 387):

1. أن القرارات الإدارية في أحسن حالاتها مازالت اجتهاداً شخصياً قد يخطئ وقد يصيب.
2. شيوع مركزية الإدارة في الجامعة، ويظهر ذلك في نظم التعامل بين إدارات الجامعة وضعف إعطاء مشرفي الوحدات ومشرفي الأقسام سلطات إدارية أوسع تساعد في تيسير العمل بكلياتهم.
3. قلة توافر وسائل اتصال فعالة بين بعض كليات الجامعة وإدارتها.
4. ضعف الخبرة الإدارية لدى غالبية أعضاء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
5. زيادة العبء الإداري المرتبط بزيادة أعداد الطلاب مما يؤثر على العمل الإداري والتربوي للقيادات الأكاديمية.

ومن المعوقات الأخرى التي تواجه القيادات الأكاديمية أيضاً القصور في الدعاية عن الكلية وبرامجها ووحداتها الخدمية، وقلة أعداد الإداريين بالكليات مقارنة بالأعباء الإدارية، وعدم تناسب أعداد أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم مع أعداد الطلاب في الأقسام، ووجود اتجاه مقاومة التحديث من بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية، وقلة الفرص المتاحة لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وبين المؤسسات البحثية الأخرى (مطواع، 2014: ص 292-293).

وهناك أيضاً مشكلات أخرى مثل تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالجامعة، والتركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على الرفع من مستوى جودة الأداء، وعدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، واعتماد نظم المعلومات في الجامعات على الأساليب التقليدية، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين (الحري، 2010: ص 71-72).

ويضاف إلى ذلك أيضاً عقم أساليب الإشراف واعتمادها على الأساليب التقليدية، والجمود الفكري التربوي لدى العديد من القياديين والإداريين، ونقص الكفاءات الإدارية، وعدم استخدام الأساليب الإدارية في مجال القيادة وإدارة السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مثل العلاقات الإنسانية والقيادة الخادمة، وعدم وجود فلسفة إدارية واضحة تحدد الأهداف المرجوة بطريقة صحيحة (السعود وحسنين، 2016: ص 172).

أما بالنسبة لتطبيق أسلوب القيادة الخادمة على وجه التحديد، فتتضمن أبرز معوقاته ما يلي: عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية الخاصة بالجامعة، والخوف من التغيير، وعدم كفاية المعرفة حول فلسفة وممارسات القيادة الخادمة؛ كما تتضمن المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الأكاديمية لفلسفة القيادة الخادمة عدم الثقة في فاعلية هذه الفلسفة وعدم كفاية الوقت (Savage-Austin & Honeycutt, 2011: 53).

وبناءً على ما تم استعراضه آنفاً، يتضح بأن القيادات الأكاديمية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون وصولها بأدائها إلى المستويات المنشودة؛ وتلعب الأطر التنظيمية والإدارية في الجامعات دوراً كبيراً في هذا الصدد؛ فلا تزال العديد من الجامعات تتبنى نظاماً للإدارة لا تتناسب مع متطلبات العصر الحالي، كما أن الجامعات تغفل في العديد من الأحيان ضرورة كيفية التخفيف من الضغوط والأعباء المهنية الهائلة الواقعة على كاهل القيادات الجامعية؛ ومن أجل الارتقاء بمستويات أداء القيادات الجامعية، يجب على الجامعات العمل على معالجة تلك المشكلات على نحو ناجح وفعال.

#### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة الشمري (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة في جامعة حفر الباطن، واشتملت عينة الدراسة على (121) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور القيادة الخادمة تعزي لدرجاتهم العلمية بدرجة متقاربة، فالدرجة العلمية غير مؤثرة في القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور بدرجة كبيرة، يعزي ذلك إلى ارتفاع ممارسة القيادة الخادمة لدى الذكور.

واستقصت دراسة الغامدي (2019) التعرف على واقع أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة، واشتملت عينة الدراسة على (177) قائداً أكاديمياً وعضو هيئة تدريس و(223) قائداً ومعلماً، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي والوصفي المسحي كمناهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة واقع أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة بدرجة عالية من وجهة

نظر عينة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030 تعزي لمتغير المؤسسة التعليمية (تعليم عالي، تعليم عام) بدرجة متقاربة، وأن القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة لديها رؤية واضحة نحو تطبيق البرامج التقنية في كافة الأعمال الإدارية والتعليمية والأكاديمية بدرجة كبيرة، وبدأت على تحقيقها.

**وتناولت دراسة الزامل (2018)** التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030، واشتملت عينة الدراسة على (74) عضو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية بدرجة كبيرة، يعزى ذلك إلى وعي القائمين على العمل الإداري بالجامعات السعودية نحو التوجه لتطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030 تعزى إلى متغير الكلية والقسم بدرجة متقاربة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر بدرجة كبيرة.

**وأجرى صقر (2016)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية، والتعرف على أبرز المعوقات إدارة التغيير في الجامعات السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (70) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود قصور في مختلف النواحي الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالقيادات بدرجة كبيرة، في الجامعات السعودية، وأن واقع القيادات يشير إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير بدرجة كبيرة، ومن أبرز معوقات إدارة التغيير، ندرة الحوافز لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير بدرجة كبيرة، والغموض والازدواجية بين مهام الإدارات ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير.

وهدفت دراسة مطاوع (2014) إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة على ممارسة رئيس مجلس القسم التخطيط على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تعزي إلى القسم (العلمي- الأدبي- التربوي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية والأدبية والتربوية في كلية البنات جامعة عين شمس، واشتملت عينة الدراسة على (130) عضو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانته بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: حاجة رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية إلى الإعداد الإداري بدرجة كبيرة، الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الثلاثة على ممارسة رئيس مجلس القسم التخطيط على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بدرجة متقاربة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة راجايسيس (Ragaisis, 2018) إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة مسيحية خاصة بجنوبي كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (61) عضو هيئة تدريس؛ واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي القائم على استبانة تأثير القيادة واستقصاء الطالب الجامعي؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: تؤثر القيادة الخادمة والقيادة التحويلية بشكل إيجابي وبقوة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة بسمات وخصال قوية من القيادة الخادمة والتحويلية، وتؤثر سمات القيادة الخادمة والتحويلية لأعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي على تصورات الطلاب حول أداء أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت دراسة ديوودي (Dewoody, 2016) تقييم تأثير دمج مبادئ القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل في الكليات التابعة لمجلس الكليات المستقلة في النصف الجنوبي بالولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (389) عضو هيئة تدريس؛ واعتمدت الباحثة على المنهج النوعي القائم على تقييم القيادة التنظيمية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: توجد علاقة إيجابية قوية بين المستويات الإجمالية للقيادة الخادمة بالمؤسسة والرضا

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، فيما يخص مقاييس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، طبقاً لمتغير نوع المؤسسة.

**وأجرى لامبرت (Lambert, 2015)** دراسة هدفت إلى تحديد ووصف الاستراتيجيات، والتقنيات، والعمليات التي يستخدمها أعضاء هيئة تدريس التمريض لدمج القيادة الخادمة في ممارساتهم التعليمية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئات تدريس التمريض؛ واشتملت العينة على (8) أعضاء هيئة تدريس؛ واعتمدت الباحثة على منهج البحث النوعي القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: يعد الدعم الإداري ودعم الزملاء مهمين من أجل التطبيق الناجح لمبادئ القيادة الخادمة في الممارسات التعليمية، ويعد الوقت المحدود والطاقة غير الكافية من معوقات دمج القيادة الخادمة في الممارسة بشكل فعال، وتشتمل الفئات الموضوعية لدمج القيادة الخادمة في ممارسات التعليم على: الوعي باحتياجات الطلاب، وتقييم احتياجات الطلاب، وتلبية الاحتياجات، والنمذجة، والاستماع، والاهتمام.

**واستقصت دراسة إليوت (Elliott, 2012)** استكشاف تطبيق مبادئ القيادة الخادمة في الإدارة التعليمية في كليات المجتمع؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع كبار المسؤولين الأكاديميين في كليات المجتمع في المنطقة الغربية بكارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (3) من كبار المسؤولين الأكاديميين؛ واعتمد الباحث على منهج دراسات الحالات المتعددة القائم على المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية وتحليل الوثائق؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: يتمتع المسؤولون أفراد العينة بجميع خصائص القائد الخادم، وهي: الاستماع، والتعاطف، والمداواة، والوعي، والإقناع، وصياغة المفاهيم، والحكمة، والإشراف، والالتزام بتنمية الأشخاص، وبناء المجتمع، ويتمتع المسؤولون أفراد العينة بخصائص إيجابية أخرى مثل، الصدق، والشجاعة، والالتزام بالأسرة، والتفاني، والمرونة، والجرأة، كما يتمتع الموظفون العاملون تحت إدارة القادة الخادمين، العاملون بالمناصب الأكاديمية الإدارية، بتجارب عمل إيجابية ورضا مرتفع نابعين من أسلوب القيادة.

**واخيرا هدفت دراسة بالمر (Palmer, 2011)** إلى فحص الفروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول القيادة التنظيمية في الكليات والجامعات المسيحية ذات أهداف القيادة الخادمة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات أو الجامعات الخاصة غير الربحية التابعة لمجلس الكليات والجامعات المسيحية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (860) عضو هيئة تدريس من (11) مؤسسة؛ واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقصاء وتقييم القيادة التنظيمية؛ وأظهرت الدراسة العديد من

النتائج، كان أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأقل، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، لصالح العاملين بدوام جزئي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دمج القيادة التنظيمية لأبعاد القيادة الخادمة، طبقاً لمتغير حضور أو عدم حضور التأهيل الخاص بالقيادة الخادمة.

### الإجراءات المنهجية البحث

#### منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، 2008: ص287)

#### مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؛ واشتملت عينة الدراسة على (45) فرد منهم.

#### خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (النوع- سنوات الخبرة- الرتبة الأكاديمية).

1- توزيع أفراد العينة حسب الجامعة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

| م | النوع   | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|---------|----------------|
| 1 | ذكر     | 28      | 62.2%          |
| 2 | انثى    | 17      | 37.8%          |
|   | المجموع | 45      | 100.0%         |

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (62.2%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (37.8%) من أفراد العينة إناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

| م | سنوات الخبرة في التدريس        | التكرار | النسبة المئوية |
|---|--------------------------------|---------|----------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات                 | 13      | 28.9%          |
| 2 | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 24      | 53.3%          |
| 3 | 10 سنوات فأكثر                 | 8       | 17.8%          |
|   | المجموع                        | 45      | 100.0%         |

ينتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة (28.9%) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (53.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة في التدريس لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (17.8%) من أفراد العينة لديهم خبرة في التدريس 10 سنوات فأكثر.

3- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة الأكاديمية

| م | الرتبة الأكاديمية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|-------------------|---------|----------------|
| 1 | أستاذ مساعد       | 31      | 68.9%          |
| 2 | أستاذ مشارك       | 11      | 24.4%          |
| 3 | أستاذ             | 3       | 6.7%           |
|   | المجموع           | 45      | 100.0%         |

ينتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (68.9%) من أفراد العينة رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد، بينما نسبة (24.4%) من أفراد العينة رتبتهم الأكاديمية أستاذ مشارك، بينما نسبة (6.7%) من أفراد العينة رتبتهم الأكاديمية أستاذ.

**أداة البحث :**

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة البحث.

**وصف أداة البحث (الاستبانة):**

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع- سنوات الخبرة- الرتبة الأكاديمية)..

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (28) عبارة موزعة على أربعة محاور هي:

- المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" ويتكون من (7) عبارات.
- المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار" ويتكون من (7) عبارات
- المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور" ويتكون من (7) عبارات.
- المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" ويتكون من (7) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- أوافق- أوافق إلى حد ما- لا أوافق- لا أوافق بشدة ) ، للتعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة البحث.

**صدق أداة البحث:**

**1) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:**

**أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة**

----- **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS** -----

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=30)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

| المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        |            |                |            |                |            |
|--|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| معامل الارتباط   | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| .737*  | 7          | .849**         | 4          | .621**         | 1          |
|  |            | .702**         | 5          | .601**         | 2          |
|  |            | .784**         | 6          | .562**         | 3          |
| المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثارات"                     |            |                |            |                |            |
| .700*  | 7          | .823**         | 4          | .679**         | 1          |
|  |            | .808**         | 5          | .725**         | 2          |
|  |            | .762**         | 6          | .605**         | 3          |
| المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   |            |                |            |                |            |
| .763*  | 7          | .718**         | 4          | .690**         | 1          |
|  |            | .635**         | 5          | .824**         | 2          |
|  |            | .714**         | 6          | .799**         | 3          |
| المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" |            |                |            |                |            |
| .501*  | 7          | .908**         | 4          | .926**         | 1          |
|  |            | .780**         | 5          | .778**         | 2          |
|  |            | .857**         | 6          | .863**         | 3          |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من جدول (4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" بين (\*\*-0.562-0.849)، أما في المحور الثاني "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (\*\*-0.605-0.823)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور" بين (\*\*-0.635-0.824)، وأخيراً تراوحت في المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" بين (\*\*-0.501-0.926)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة محاور الاستبانة.

**(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:**

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة**

| معامل الارتباط | المحور   |
|----------------|--|
| .761**         | المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        |
| .911**         | المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       |
| .898**         | المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   |
| .969**         | المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" |

**\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين ( $-.898^{**}$  -  $.969^{**}$ )، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| م | المحور   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|--|-------------|--------------------|
| 1 | المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        | 7           | .953               |
| 2 | المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       | 7           | .922               |
| 3 | المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   | 7           | .926               |
| 4 | المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" | 7           | .924               |
|   | <b>المجموع</b>   | 28          | .940               |

يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (922-953). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (940).؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والثوق بها.

**عرض ومناقشة السؤال الرئيس: "ما متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠؟"**

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبانة ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7) متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠

| م | البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 1 | المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        | 4.29            | .520              | 1       | عالية جدا      |
| 4 | المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" | 4.16            | .933              | 2       | عالية          |
| 3 | المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   | 4.09            | .658              | 3       | عالية          |
| 2 | المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       | 4.07            | .640              | 4       | عالية          |
|   | الدرجة الكلية للاستبانة  | 4.16            | .612              | ---     | عالية          |

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للاستبانة (4.16) بانحراف معياري بلغ (0.612)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة بين (0.520 - 0.933) وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك المحاور.

وجاء في الترتيب الأول المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.520)، يليه في الترتيب الثاني المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.933)، يليه في الترتيب الثالث المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء

القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة الرؤوسين على التطور" بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.658)، بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار" بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.640).

ويرى الباحث حصول المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" على الترتيب الأول بدرجة استجابة عالية بين محاور الاستبانة قد يعزي إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالحصول على التمكين الكافي والمناسب حسب قدراتهم وكفاياتهم المهنية لتطوير مهاراتهم القيادية واتخاذ القرارات الصحيحة في أسرع وقت ممكن لتحقيق أهداف إدارة الجامعة.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة صقر (2016) التي توصلت إلى أن واقع القيادات يشير إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير بدرجة كبيرة، ومن أبرز معوقات إدارة التغيير، ندرة الحوافز لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير بدرجة كبيرة، والغموض والازدواجية بين مهام الإدارات ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير.

**عرض ومناقشة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقاً لمتغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية)؟**

#### **أولاً: الفروق وفقاً لمتغير النوع**

وللكشف عن وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير (النوع) قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) "Independent Samples Test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع كما موضح في الجدول التالي:

رقم (8) جدول رقم (8) نتائج " اختبار ت " (Independent Samples Test) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير النوع

| المحور   | النوع | ن  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة "ت" | الدلالة | مستوى الدلالة             |
|--|-------|----|-----------------|-------------------|--------------|----------|---------|---------------------------|
| المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        | ذكر   | 28 | 4.2457          | .55624            | 43           | -0.736   | .466    | غير دالة عند مستوى 0.05 > |
|  | انثى  | 17 | 4.3641          | .46274            |              |          |         |                           |
| المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       | ذكر   | 28 | 3.9898          | .67448            | 43           | -1.480   | .146    | غير دالة عند مستوى 0.05 > |
|  | انثى  | 17 | 4.2773          | .55206            |              |          |         |                           |
| المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   | ذكر   | 28 | 3.9031          | .66332            | 43           | -2.682   | .110    | غير دالة عند مستوى 0.05 > |
|  | انثى  | 17 | 4.4118          | .52945            |              |          |         |                           |
| المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" | ذكر   | 28 | 4.0102          | 1.00108           | 43           | -1.446   | .155    | غير دالة عند مستوى 0.05 > |
|  | انثى  | 17 | 4.4202          | .77009            |              |          |         |                           |
| الدرجة الكلية  | ذكر   | 28 | 4.0340          | .62605            | 43           | -1.825   | .075    | غير دالة عند مستوى 0.05 > |
|  | انثى  | 17 | 4.3689          | .54372            |              |          |         |                           |

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقاً لمتغير النوع.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعزى إلى لمس أغلب أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس للأساليب القيادية المتبعة لديهم بجامعة الملك عبد العزيز من قبل القيادات الأكاديمية رغم اختلاف النوع مما قارب بين إجاباتهم حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الشمري (2019) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور بدرجة كبيرة.

#### ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (9) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way Anova ) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

| المحور   | مجموع المربعات | عدد درجات الحرية | مربع المتوسط | أداة الإحصاء (ف) | مستوى الدلالة |
|--|----------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
| المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                      | 1.562          | 2                | .781         | 3.165            | .762          |
|  | 10.366         | 42               | .247         | ---              |               |
|  | 11.928         | 44               | ---          | ---              |               |
| المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                     | .410           | 2                | .205         | .488             | .617          |
|  | 17.624         | 42               | .420         | ---              |               |
|  | 18.034         | 44               | ---          | ---              |               |
| المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور" | .126           | 2                | .063         | .140             | .870          |
|  | 18.976         | 42               | .452         | ---              |               |
|  | 19.102         | 44               | ---          | ---              |               |

| مستوي الدلالة | أداة الإحصاء (ف) | مربع المتوسط | عدد درجات الحرية | مجموع المربعات | المحور         |  |
|---------------|------------------|--------------|------------------|----------------|----------------|--|
| .762          | 3.165            | .781         | 2                | 1.562          | بين المجموعات  | المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        |
|               | ---              | .247         | 42               | 10.366         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 11.928         | المجموع        |  |
| .617          | .488             | .205         | 2                | .410           | بين المجموعات  | المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       |
|               | ---              | .420         | 42               | 17.624         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 18.034         | المجموع        |  |
| .580          | .552             | .491         | 2                | .981           | بين المجموعات  | المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" |
|               | ---              | .889         | 42               | 37.344         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 38.325         | المجموع        |  |
| .612          | .496             | .190         | 2                | .381           | بين المجموعات  | الدرجة الكلية  |
|               | ---              | .384         | 42               | 16.118         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 16.499         | المجموع        |  |

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (9)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعزي إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة يتبادلون المعرفة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد القيادة الخادمة ويوجد بينهم الكثير من الاحتكاك أثناء العمل مما قارب بين اجاباتهم حول متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة بينهم.

وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الزامل (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر بدرجة كبيرة.

**ج- الفروق وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية:**

الجدول رقم (10) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way Anova ) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

| المحور   | مجموع المربعات | عدد درجات الحرية | مربع المتوسط | أداة الإحصاء (ف) | مستوي الدلالة |
|--|----------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
| المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"                        | بين المجموعات  | 2                | .042         | .150             | .861          |
|  | داخل المجموعات | 42               | .282         | ---              |               |
|  | المجموع        | 44               | ---          | ---              |               |
| المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار"                       | بين المجموعات  | 2                | .546         | 1.353            | .270          |
|  | داخل المجموعات | 42               | .403         | ---              |               |
|  | المجموع        | 44               | ---          | ---              |               |
| المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"   | بين المجموعات  | 2                | .356         | .814             | .450          |
|  | داخل المجموعات | 42               | .438         | ---              |               |
|  | المجموع        | 44               | ---          | ---              |               |
| المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" | بين المجموعات  | 2                | .920         | 1.059            | .356          |
|  | داخل المجموعات | 42               | .869         | ---              |               |
|  | المجموع        | 44               | ---          | ---              |               |
| الدرجة الكلية  | بين المجموعات  | 2                | .371         | .990             | .380          |
|  | داخل المجموعات | 42               | .375         | ---              |               |

| مستوى الدلالة | أداة الإحصاء (ف) | مربع المتوسط | عدد درجات الحرية | مجموع المربعات | المحور         |  |
|---------------|------------------|--------------|------------------|----------------|----------------|--|
| .861          | .150             | .042         | 2                | .085           | بين المجموعات  | المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين"  |
|               | ---              | .282         | 42               | 11.844         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 11.928         | المجموع        |  |
| .270          | 1.353            | .546         | 2                | 1.091          | بين المجموعات  | المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار" |
|               | ---              | .403         | 42               | 16.942         | داخل المجموعات |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 18.034         | المجموع        |  |
|               | ---              | ---          | 44               | 16.499         | المجموع        |  |

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل والدرجة الكلية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد تعزي إلى أن أغلب أفراد العينة يواجهون نوعاً واحداً من الإدارة الناجمة عن القيادات الأكاديمية مما يجعلهم يلمسون نفس الاحتياجات اللازمة للقيادات لتطبيق أبعاد القيادة الخادمة وتحقيق أهدافها وبالتالي قارب بين إجاباتهم حول محاور الاستبانة.

### ملخص النتائج:

1. أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية).
2. وجاء في الترتيب الأول المحور الأول: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتمكين" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.520)، يليه في الترتيب الثاني المحور الرابع: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.933)، يليه في الترتيب الثالث المحور الثالث: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بمساعدة المرؤوسين على التطور"

بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.658)، بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الثاني: "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالإيثار" بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.640).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير النوع.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل ودرجتها الكلية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل والدرجة الكلية وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

#### توصيات البحث:

- ضرورة التزام القيادات بنشر القيم الأخلاقية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم.
- ضرورة تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للقيادات الأكاديمية على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة.
- ضرورة المحافظة على منهجية القيادة الخادمة التعاونية والمهتمة بالفريق.
- ضرورة عقد محاضرات وندوات مشتركة للقيادات العليا في الجامعات وأعضاء الهيئة التدريسية حول نمط القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في الجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، حسام محمد (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب Modle Laub، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4 (1): 136 - 159.

آل درعان، علي سالم (2014). الإدارة المدرسية الفاعلة تأصيل- مهارات- إجراءات- اتجاهات جديدة، ط 2، خوارزم العلمية للنشر، المملكة العربية السعودية.

الإمام، عبد الله سالم (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، العلوم التربوية، 24 (1): 255 - 309.

الحارثي، سامية مطلق (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، (20): 1 - 35.

الحبسية، رضية ناصر (2012). القيادة الأخلاقية، ط 1، دار الحامد للنشر، الاردن.

الحريري، رافدة عمر (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان.

الديرية، لانا فهد (2011). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الاردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن.

الرويلي، سمية سعيد (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

الزامل، مها عثمان (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (4): 223 - 247.

الزهراني، إبراهيم سعيد (2018). قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز أنموذجاً)، دراسات تربوية ونفسية، (99): 263-329.

السبعي، سعيد خلف الله (2017). الأداء الإداري لقادة المدارس في ضوء الإدارة الذاتية بين النظرية والتطبيق، ط 1، الدار العالمية للنشر، القاهرة.

السعود، راتب سلامة؛ حسنين، إبراهيم علي (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

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

الصعيد، هند سعيد (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلية التربية، 1 (178): 229-281.

العتيبي، عالية محمد (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، (11): 379-474.

الغامدي، عمير بن سفر (2019). بناء أداة لقياس أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030، مجلة كلية التربية، (26): 121-177.

الفقيه، عيسى مصيدي (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، العلوم التربوية، 3 (1): 389-433.

الفوزان، هيفاء (2018). مستقبل جامعة شقراء وفق "رؤية المملكة 2030" تصور مقترح، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (41): 584-602.

المدرع، سفر محمد (2010). تكنولوجيا الاداء البشري كمدخل إداري لتنمية القيادات الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية في إطار الاقتصاد المعرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

المطلق، تركي حمود (2016). برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة هال بالمملكة المتحدة وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية*، 35 (169): 181-256.

المقابلة، محمد قاسم (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية*، 35 (5): 282-313.

المليجي، رضا إبراهيم (2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة.

النجار، فائق أحمد (2016). *دور قادة المدارس في تنمية المهارات الصفية للمعلمين في ضوء الإدارة الذاتية الحديثة*، ط 1، الدار العالمية للنشر، القاهرة.

حويحي، محمد السيد (2016). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية*، *مجلة كلية التربية*، 35 (170): 459-538.

دهليز، خالد عبد؛ غالي، محمد أحمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (3): 465-494.

شراب، سلامة محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

صقر، عبد العزيز علي (2016). *تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً، دراسات في التعليم الجامعي*، (33): 350-397.

عبد الله، دهبون فريدون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (1): 227-278.

عبد المؤمن، علي معمر (2008). *البحث في العلوم الاجتماعية*، منشورات جامعة 7 أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا.

عبد الهادي، أميرة رمضان (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة، *التربية*، 15 (35): 201 - 279.

عبدروس، أحمد نجم الدين (2012). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، *مجلة القراءة والمعرفة*، (124): 101-159.

غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

مطاوع، وسامة مصطفى (2014). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *التربية*، 17 (50): 233 - 306.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Almudarra, Jawaher Bakheet (2017). Leadership And Supervision In Saudi Arabian Educational Context, *International Journal of Developing and Emerging Economies*, 5(11): 34-47.

DeWoody, S. D. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND FACULTY SATISFACTION AMONG FACULTY MEMBERS IN THE COUNCIL OF INDEPENDENT COLLEGES, *Unpublished doctoral dissertation*, Dallas Baptist University, USA.

Ekinci, Abdurrahman (2015). Development of the School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale and Evaluation of Servant Leadership Behaviors According to Teachers' Views, *Education And Science*, 40(179): 341-360.

Elliott, M. L. (2012). SERVANT FIRST: A MULTICASE STUDY EXPLORING SERVANT LEADERSHIP IN COMMUNITY COLLEGE INSTRUCTIONAL ADMINISTRATORS, *Unpublished doctoral dissertation*, Western Carolina University, USA.

Hashim, M., Khan, M. A., Ullah, M., & Yasir, M. (2017). Impact of servant leadership on employees loyalty of private universities academicians in Pakistan. *City University Research Journal, Special Issue*, 96-111.

- Jaiswal, Neeraj Kumar (2016). Bringing Service Innovation Through Servant Leadership And Innpvation Climate: A Multilevel Mediation Model, *A paper presented at (NIDA International Business Conference)*, Bangkok, 47-52
- Jawah, Amani (2017). A CASE STUDY OF FACULTY ACADEMIC LEADERS' BELIEFS REGARDING A MULTI-SOURCE FEEDBACK SYSTEM AS A PERFORMANCE APPRAISAL TO EVALUATE LEADERS' COMPETENCIES IN ONE TEXAS REGIONAL UNIVERSITY, *Unpublished doctoral dissertation*, Lamar University, USA.
- Jones, David (2012). Servant Leadership's Impact On Profit, Employee Satisfaction, And Employment Within The Framework Of A Participative Culture In Business, *Business Studies Journal*, 4(1): 35-49.
- Lambert, D. M. (2015). FACULTY AS SERVANT TEACHERS: AN EXPLORATION OF SERVANT LEADERSHIP APPLIED TO NURSING EDUCATION, *Unpublished doctoral dissertation*, Capella University, USA.
- Lentoror, Stephen L. (2016). A STUDY OF SERVANT LEADERSHIP AND STUDENT ENGAGEMENT AMONG ACADEMIC LEADERS AND FACULTY: IMPLICATIONS FOR CHRISTIAN HIGHER EDUCATION IN KENYA, *Unpublished doctoral dissertation*, Biola University, USA.
- Palmer, M. D. (2011). FACULTY PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AT CHRISTIAN COLLEGES AND UNIVERSITIES WITH MISSIONS OF SERVANT LEADERSHIP, *Unpublished doctoral dissertation*, Dallas Baptist University, USA.
- Ragaisis, J A. (2018). THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FACULTY JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION, *Unpublished doctoral dissertation*, Concordia University Irvine, USA.
- Russell, Lynwood Andre' (2016). Servant Leadership In Action: Primary Servant Leadership Characteristics Of University Leaders In A Northern California University, *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco, USA.

- Savage-Austin, A. R., & Honeycutt, A. (2011). Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), 49-54.
- Schwarz, Gary; Newman, Alexander; Cooper, Brian & Eva, Nathan (2016). Servant Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Effect Of Public Service Motivation, *Public Administration*, 94(4): 1025-1041.
- Shahmandi, Elham; Silong, Abu Daud; Ismail, Ismi Aref; Abu Samah, Bahaman & Othman, Jamilah (2011). Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University, *International Journal of Business Administration*, 2(1): 44-53.
- Shekari, Hamideh & Nikooparvar, Mahmood Zare (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership, *International Journal of Business Administration*, 3(1): 54-65.
- Yildiz, Bora & Yildiz, Harun (2015). THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP: THE MODERATOR ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, *Journal of Global Strategic Management*, 9(2): pp. 65-77.