

SERVANT LEADERSHIP AMONG DEPARTMENTS' HEADS AND SUPERVISORS AT TABUK UNIVERSITY, AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG FACULTY MEMBERS

MOHAMMED MOSALAM HASAN ALY*

ABDULLAH ALI ALQARNI**

ABSTRACT_ This study aimed to identify the nature of the relationship between practicing the servant leadership for departments' heads and supervisors, and the organizational commitment among faculty members at Tabuk University. This study has adopted the descriptive paradigm in order to accomplish its' objectives via a questionnaires. The questionnaires were distributed to (131) out of (603) among faculty members at Tabuk University which represents (21,7%). This study revealed that: The degree of practicing the servant leadership for department's heads and supervisors at Tabuk University was high with arithmetic average (3.75). The level of organizational commitment for faculty members at Tabuk University was 'high' with arithmetic average (3.7), while the continuous commitment was at 'medium' level with arithmetic average (3.39). There is a statistically significant result for the variable 'gender' in the domain of 'Servant Leadership' at the (0.01) level of significance for male faculty members, and there is no significant result for the other domain 'Organizational commitment'. There is a statistically significant result for the variable 'Subject' in the domain of 'Servant Leadership' at the (0.01) level, and (0.01) for the domain of 'Organizational Commitment', and it was for the 'Humanities Sciences' subject. There is no statistically significant result for the variable 'Job' in both domains; the servant leadership and organizational commitment. There is no significant result for the variable 'Academic Ranks' in servant leadership, whereas the 'Organizational Commitment' domain there is a statistically result at the (0.05) level of significance for the Professor and Associate Professors. There were a positive correlation coefficient between the degree of practicing the servant leadership for department's heads and supervisors, and the organizational commitment for faculty members at the level (0.01). The most prominent recommendations for this study are spreading the culture of Servant Leadership among faculty members, which ease and raise the degree of organizational commitment. In addition, give an importance for everything that secure their jobs which ensure their continually in their jobs especially who are distinguished scientifically.

KEY WORDS: Servant Leadership, Organizational Commitment.

* Associate professor of educational planning and Management, faculty of Arts and education, Tabuk University, and assistant professor of Management, Planning, and Comparison Studies at Alazhar University.

** assistant professor of educational planning and Management, faculty of Arts and education, Tabuk University.



القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

عبد الله عالي القرني**

محمد مسلم حسن علي*

الملخص - استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لتحقيق ذلك، وقد تم تصميم استبانة لقياس درجة هذه العلاقة، وتم تطبيقها على عدد (131) من عدد (603) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك بنسبة 21.7%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.75)، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (3.6) إلا أن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.39). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى (0.01) لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة عند مستوى (0.01)، وفي محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (0.01) لصالح تخصص العلوم الإنسانية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (0.05) لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند (0.01). وكان من أهم توصيات الدراسة نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي. والاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يسهم في استمراريتهم في العمل، خاصة من قبل الكفاءات العلمية المتميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي.

*أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية والآداب - جامعة تبوك، وأستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد، كلية التربية، جامعة الأزهر.

**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد كلية التربية والآداب - جامعة تبوك

القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

1. المقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية أم غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة وموظفين - وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة ومناقستها مع مثيلاتها محلياً ودولياً، ومما يشير إلى هذا الاهتمام الكبير بالقيادة تعدد نظرياتها بداية بالنظريات التقليدية والسلوكية والموقفية، وقد تطور هذا الاهتمام بدراسة نظريات القيادة وظهرت نظريات ومدائل حديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة والتغيير والقيادة الموزعة والقيادة الخادمة. والقيادة في أبرز مفاهيمها ترتبط بالقدرة على التأثير في الآخرين وأن القائد يتخذ القرارات وأتباعه يستجيبون وينفذون هذه القرارات، ويرتبط ذلك بالأنماط القيادية المعروفة لدى القائد والتي تتمثل في البيروقراطية والديمقراطية والترسلية، وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمدائل القيادية وإيجاد الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المدائل والنظريات القيادية ظهر أحد المدائل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين وهو القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وعلى أن يخدم القائد التابعين أولاً ومن ثم يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم، لكن كيف يمكننا أن نتصور أن تكون القيادة مرتبطة بالتأثير وفي نفس الوقت مرتبطة بخدمة الأتباع؟ فمفهوم القيادة بالخدمة قد يكون عكس تصور البعض لمفهوم القيادة خاصة في ثقافتنا العربية الذي يرتبط فيها مفهوم القيادة بالرئاسة.

ويعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة في عام 1970م؛ فقد بين أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون منصباً على الأتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً ويهتم بهم ويمكثهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة وأن القيادة تُوهب لشخص خادم بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالاً وأن يكونوا على الأغلب خداماً [1].

وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977م والتي تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بتابع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة [2].

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القيادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص

المتاحة لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى مؤسساتهم [3].

وقد أشارت بعض الدراسات مثل دراسة Hill [4] إلى أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات سواء التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح كالمدارس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية والاجتماعية وغيرها.

وتعتبر المنظمات التربوية من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، لأنها تهدف إلى تقديم الخدمة والرعاية التعليمية للطلاب معرفياً ومهارياً ووجدانياً، وبالتالي فهي بأمر الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومع ظهور اتجاهات حديثة في أداء العمل الجامعي كالعامل عن بعد والفصول الافتراضية والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل المختلفة، أصبح لزاماً عليها أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد تشكل الرابط الأساسي الذي يربط عضو هيئة التدريس بجامعته، وهذا بدوره أيضاً يفرض عليها ضرورة أخذ زمام المبادرة في تعزيز التزام أعضاء هيئة التدريس والعمل على تنميته من وقت إلى آخر وفق آليات مبتكرة أكثر جاذبية ومرونة من أجل الوفاء بتوقعاتهم ومتطلباتهم المتجددة، ولعل من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في ذلك استخدام القادة للقيادة الخادمة من أجل تعزيز هذا الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

2. مشكلة الدراسة

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

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب Gallup أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح، وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتكون مؤسساتهم لا يتكون المؤسسة نفسها وإنما يتكون الرئيس [5]. ومن أهم المدائل القيادية التي يمكن من خلالها التغلب على ذلك، وأيضاً خدمة الآخرين ووضعهم في الاعتبار القيادة الخادمة.

ويشير بعض الباحثين إلى وجود بعض من الآثار والنواتج السلبية والمرتبطة بانخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ومنها قلة إنتاجيتهم وضعف نموهم العلمي والمهني [6].

ونظراً لارتباط القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي وتأثير ذلك في كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعة سواء لرؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف

مستوى جامعة تبوك التي تتناول موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

د. مصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة مصطلحي القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفيما يلي توضيح ذلك.

أ- القيادة الخادمة Servant Leadership:

نظراً لحدثة مفهوم القيادة الخادمة فإن الباحثين لم يستقروا على وضع تعريف محدد ومتفق عليه لها، ويعتبر أهم التعريفات التي تم وضعها للقيادة الخادمة تعريف جرينليف رائد نظرية القيادة الخادمة ومؤسس مركز جرينليف للقيادة الخادمة والذي عرفها بأنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد [1].

ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة التمكين، والحكمة، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية، والمقاسة من خلال وجهة نظر أفراد العينة على أداة الدراسة.

ب- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها، والرغبة القوية في الانتماء إليها، والبقاء عضواً فيها مهما كانت المنغصات الداخلية أو المغريات الخارجية التي تحفز على الانتقال إلى مكان آخر [7].

ويعرف بأنه تعهد الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت والرغبة في استمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف [8].

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بأبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري، والاستمراري، والعاطفي) والمقاسة من خلال وجهة نظر العينة على أداة الدراسة.

هـ. حدود الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحد الموضوعي: تمثل الحد الموضوعي لهذه الدراسة في ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

الحد المكاني: تمثل الحد المكاني لهذه الدراسة في المقر الرئيس بجامعة تبوك.

الحد البشري: تمثل الحد البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بشطري الطلاب والطالبات بجامعة تبوك.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437/1438هـ.

وفيما يلي يتم عرض إطار نظري عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، والدراسات السابقة.

3. الإطار النظري

تمثل الإطار النظري في القيادة الخادمة (المفهوم، والأهمية والأهداف، والفوائد، الخصائص، والأبعاد، وأوجه النقد الموجهة للقيادة الخادمة).

عن العلاقة بين القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

أ. أسئلة الدراسة

ما العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص، الوظيفة)؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

ب. أهداف الدراسة

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن:

1. درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.

2. مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

3. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة بجامعة تبوك.

4. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة الالتزام التنظيمي لديهم.

5. العلاقة بين القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ج. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع التي تتناولها كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت -ولا تزال - باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادة، التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي، والذي برز في العقدين الأخيرين كنمط قيادي فعال ومؤثر في المؤسسات التربوية والدينية والتعليمية والأكاديمية بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال.

وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تكشف عن ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، كذلك تكشف هذه الدراسة عن درجة التزامهم التنظيمي، وما لذلك من أثر في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي بالأقسام العلمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كذلك تُعد هذه الدراسة الأولى على

القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

محمد علي وعبد الله القرني

وهذا يتفق مع النظريات الحديثة في القيادة والتي يعتبر من أهم أهدافها الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة إنتاج المؤسسات. فوائد القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد ذكرها Duggan [13] فيما يلي:

1- بناء الفريق Team Building

إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع 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 الفرق بتقديم 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.

2- الإنجاز Achievement

إن استخدام وتيرة الإعداد كأسلوب قيادة، يحدد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، ومن ناحية أخرى باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جو إيجابي نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

3- التغيير Change

تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل بإتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص، لذلك الموظفين يلعبون دوراً فاعلاً في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، وأكثر إنتاجية، وأكثر رضاً، مما يحقق ميزة للمؤسسة على المستوى التنفيدي.

4- الرضا Satisfaction

عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، فهم فعلاً يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقائد الخادم يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها. مميزات القائد الخادم:

ذكر Spears [12] بأن كلمة "خادم" و "قائد" هي كلمتان يُعتقد أنهما متضادتان لأن القائد عادة هو من يضع الاستراتيجية والرؤية للمنظمة، والخادم هو من ينفذ تلك الاستراتيجية، ولكن في السنوات الأخيرة ظهر مصطلح القيادة الخادمة كنمط حديث ومثالي في القرن الحادي والعشرين وذلك حتى تنجح المنظمة لابد أن يتفاعل القائد مع التابعين ويقوم بخدمتهم.

ولذلك يوجد هناك عدد من الصفات والمزايا التي تظهر في القادة الخادمين ذكرها Spears [12] وهي:

كما تم تناول الالتزام التنظيمي من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، وطرق قياس الالتزام التنظيمي)، ثم بعد ذلك تم تناول الدراسات السابقة وتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، والتعقيب عليها.

المحور الأول: القيادة الخادمة

تعتمد القيادة بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الآخرين وفي توجهاتها الحديثة على تقديم التحفيز والدعم لهم، وبناء وتشكيل علاقات إيجابية مع الآخرين، وتقوم القيادة الخادمة في فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات بينهما، كذلك أن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً ومن ثم يستطيع قيادتهم بسهولة تنعكس على الرغبة القوية في خدمة الآخرين، وهذه هي مفتاح الاعتراف بهذا القائد، وذلك على خلاف ما تقوم عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة من معالجة الصراعات بين الإدارة والعاملين وتقديم الثواب والخدمة كمرحلة لاحقة بعد أن يكون العاملون قد نفذوا ما هو مطلوب منهم.

والقيادة الخادمة تضع أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، فكل شخص في الفريق يلعب أدواراً مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلاً من درجاتهم الوظيفية أو مسماهم الوظيفي، كما تمكن القيادة الخادمة كل عضو من أن يلعب دوراً مهماً يساعد المؤسسة على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصاً خلال فترات التحول [9].

وقد بدأت القيادة الخادمة في الظهور والانتشار منذ السبعينات من القرن العشرين واستمر البحث فيها، وقد تميزت الفترة من بداية الألفية الثالثة وحتى الآن بشيوع وانتشار مفهوم القيادة الخادمة، ومن ثم تعددت اهتمامات الباحثين في هذه الفترة وتركزت حول الأبعاد التالية كما أوضحها ندا [10] فيما يلي:

- الاستمرار في إظهار صفات وخصائص القائد الخادم.
- إجراء مقارنات بين نمط القيادة الخادمة وغيره من الأنماط القيادية الأخرى مثل نمط القيادة التبادلية والتحويلية.
- الاهتمام نحو القياس لصفات القائد الخادم من خلال ابتداع مقاييس مختلفة.

- الاهتمام بدراسة القيادة الخادمة عبر الثقافات الدولية المختلفة.
- التطبيقات المتعددة لمفهوم القيادة الخادمة في منظمات متعددة وبتطبيقات متغيرات عديدة.
مفهوم القيادة الخادمة:

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم أهمية في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل أي تنظيم في تحقيق الأهداف إلى الكفاءة القيادية أو عدم الكفاءة [11]

ويعرف Spears [12] مدير مركز سبيرز للقيادة الخادمة بأنها القيادة التي تبحث عن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات والاعتماد على السلوك الأخلاقي، وتعزيز تطور المرؤوسين مع الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل التنظيمية.

وعلى ذلك فإن القيادة الخادمة تعمل بمبدأ الخدمة أولاً ثم القيادة ثانياً (Serve first and lead second) كما أنها تهتم بالعاملين وزيادة الإنتاج،

- لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في التمجيد أو التعظيم بل يسعى لتطوير التابعين.

- يعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، فهو يشجع قيام التابعين بالمبادرات دون انتظار لضعف بعض القادة أحياناً.

- يسعى إلى تمييز إنجازات التابعين دون انتظار الأوسمة وإقامة الحفلات والمناسبات لتقدير نجاحاتهم والاحتفال بها.

- يقدم التضحيات للحفاظ على توحيد التابعين مع مباركة إنجازاتهم.

كما أن القائد الخادم يتصف ببسمات شخصية مثل الذكاء الوجداني، ومساعدة الآخرين في بناء جسور الثقة، وتحقيق الذات، والتعقيد الإدراكي وهم الأكثر قدرة على التعامل مع أبعاد المواقف المتعددة، وأكثر قدرة على إدراك المتغيرات من حولهم بصورة تحليلية.

أبعاد القيادة الخادمة:

حدد كل من Liden, & Wayne, & Henderson [14] أبعاد القيادة الخادمة في سبعة أبعاد هي:

1- المهارات المعرفية: وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2- التمكين: ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

3- الاهتمام بالمرؤوسين: ويتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل.

4- استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين: تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية.

5- التصرف بأخلاق: وذلك من خلال التعامل بشكل واضح وصرح وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

6- العاطفة الفعالة: من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

7- تقديم قيمة للمجتمع: من خلال امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

إن أبعاد القيادة الخادمة تناولها الكتاب من جوانب متعددة، فهي الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء ومدى تأثر المرؤوسين بها، فبالإضافة إلى الأبعاد التي ورد ذكرها نجد أن هناك من الباحثين من يضيف إليها الحكمة في التعامل مع المرؤوسين والالتزام بنمو الآخرين والإدارة التنظيمية، وبناء على ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أبعاد للقيادة الخادمة والمتمثلة في التمكين والحكمة والاهتمام بالمرؤوسين والالتزام بنمو الآخرين والإدارة التنظيمية.

أوجه النقد الموجهة إلى القيادة الخادمة: توجد عدة انتقادات موجهة إلى القيادة الخادمة منها ما ذكره Kokemuller [15] وهي:

- الاستماع: حتى يتمكن القائد الخادم من تطبيق مهارات الاتصال وصنع القرار فإنه يحتاج إلى تعزيز الالتزام بالاستماع العميق وباهتمام للآخرين، ويسعى الزعيم الخادم إلى تلبية إرادة المجموعة ويساعد على توضيح تلك الإرادة، والاستماع يشمل أيضاً سماع صوته الداخلي من خلال التفكير العميق وذلك من أجل نمو السلوك القيادي الخادم.

- العطف: يسعى القائد الخادم إلى فهم الآخرين والتعاطف معهم وذلك لأن طبيعة الإنسان يحتاج إلى أن يكون مقبول ومعتز به، ولا بد على القائد الخادم أن يفترض النوايا الحسنة للزملاء، ولا يرفضهم كأشخاص، حتى عندما يجبر المرء على رفض قبول سلوكيات معينة أو أداء معين، لذلك فإن أنجح القادة هم أولئك الذين أصبحوا مستمعين متعاطفين مع زملائهم في المنظمة.

- الوعي: وخاصة وعي الذات حيث إن الوعي يساهم في فهم المسائل المتعلقة بالسلطة والصلاحيات والقيم الشخصية للأفراد، إن الوعي العام لعمل المنظمة يساهم بشكل متكامل في رؤية حالات وقضايا المنظمة بصورة أفضل.

- الإقناع: يسعى القائد الخادم إلى إقناع الآخرين، بدلاً عن الإكراه والامتنال والإجبار، القائد الخادم هو فعال في بناء التوافق في الآراء داخل المجموعات.

- التصور: القائد الخادم يسعى إلى تعزيز القدرات داخل أفراد المنظمة على حلم الأحلام العظيمة والقدرة على النظر في مشكلة تواجه المنظمة ووضع تصور عميق، يجب على القائد الذي يرغب في أن يكون خادماً في منظمته أن يمتد تفكيره ليشمل التفكير المفاهيمي الأوسع نطاقاً داخل المنظمات.

- البصيرة: ترتبط البصيرة ارتباطاً وثيقاً بوضع المفاهيم والتصورات، فالتبصر هو سمة مميزة تمكن القائد الخادم من فهم الدروس من الماضي، وحقائق الحاضر، والنتيجة المحتملة لقرار المستقبل.

- الإدارة والإشراف: الإشراف على أن القائد الخادم "يحتفظ بشيء من الثقة للآخر"، وكان رأي روبرت غرينليف من جميع المؤسسات هو الذي لعب فيه كل من الرئيس التنفيذي والموظفين أدواراً مهمة في الحفاظ على ثقة مؤسساتهم من أجل المصلحة العليا للمجتمع.

- الالتزام بالنمو المهني لأفراد المنظمة: القادة الخادمون يؤمنون بأن الناس لديهم قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم كموظفين، لذلك فإن القائد الخادم ملتزم التزاماً عميقاً بنمو كل فرد داخل منظمته. يدرك القائد الخادم المسؤولية الهائلة للقيام بكل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين والزملاء. ومن الناحية العملية، يمكن أن يشمل ذلك (ولكن ليس على سبيل الحصر) إجراءات ملموسة مثل توفير الأموال للتنمية الشخصية والمهنية، مع الاهتمام الشخصي بالأفكار والاقتراحات من الجميع، وتشجيع مشاركة أفراد المنظمة في صنع القرار.

- بناء المجتمع: يتميز القائد الخادم بأن لديه القدرة على إنشاء مجتمع حقيقي داخل المنظمات والمؤسسات.

خصائص القائد الخادم:

ذكر ندا [10] إن نمط القيادة الخادمة متفرد عن باقي أنماط القيادة الأخرى وأن القائد الخادم لديه صفات وخصائص منها:

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي كما ذكره العبيدي [16] بأنه "الارتباط القوي بين العاملين في المنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد العامل مما يجعله يبذل جهداً، بهدف إنجاح المنظمة وتقدمها".

أهمية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد الأقل التزاماً، ويتضح ذلك فيما ذكره كردي [17] فيما يلي:

1- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.

2- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية من قبل الفرد العامل كبيرة جداً، وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة، التي تؤكد على قوة التزامه تجاه المؤسسة، ولذلك كان لزاماً على المؤسسة أن تقدم كل ما يلزم من أجل الحصول على الالتزام التنظيمي من قبل أعضائها، ولذا فإن تكلفة الحصول على هذا الالتزام لها ما يبررها، بل وما يجعلها من أولويات القيادات في المؤسسات.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأبعاد أشار إليها بعض الباحثين والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي كما أوضح فارس [18] وهي:

1- المدخل التبادلي: والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها.

2- المدخل النفسي: والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد.

3- المدخل التكاملي: وهو مدخل حديث يتمثل في مجموعة من العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، وتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي الالتزام (العاطفي، والمعياري، والمستمر).

وقد أصبح من الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري [19].

كما أوضح الصبري في [20] أيضاً هذه الأبعاد في:

1. الالتزام العاطفي (التأثيري): وهو يُعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة.

2. الالتزام المعياري (الأدبي): وهو نوع آخر من الالتزام ويُعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

3. الالتزام المتواصل المستمر: وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويُعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

- الفرضية الخاطئة:

إن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، فالهدف الأساسي للمدير هو خدمة أهداف المستفيدين والإدارة العليا وليس الموظفين، وأن توجه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.

- الافتقار إلى وجود سلطة:

القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير ووظيفة الإدارة ككل في المؤسسة، فعندما يرى الموظفون أن المدير يلي احتياجاتهم على الدوام، فهم ينظرون إليه باعتباره شخصية غير موثوقة، فإذا أرادت الإدارة العليا من المديرين دفع موظفيهم لتحسين أدائهم فإنه من الصعب بمكان على القائد الخادم أن يتراجع ويلبي طلبات الإدارة العليا ويفرض هيمنته على المرؤوسين بعد أن تعودوا عليه كقائد خادم.

- مثيره للاهتمام لكنها خطأ:

القيادة الخادمة تكون أكثر إثارة إذا كان معناها حرفياً أن المدير يجب أن يخدم، أو أن يكون خادماً للمرؤوسين وهذا ما كان يقصده مؤسس مركز القيادة الخادمة غرينليف، هذه الفكرة تكون معقولة في السياسة أو النوادي أو الجمعيات حيث يتم انتخاب القائد، وبلا شك يجب أن يخدم هذا القائد جمهور الناخبين ليضمن نجاحه مرة أخرى في الجولة الانتخابية القادمة. أما في مجال الأعمال فالمدراء في جميع المستويات الإدارية يجب أن يقوموا بخدمة الملاك إن أردوا الاحتفاظ بوظائفهم، بالإضافة إلى أنهم بحاجة لخدمة العملاء أيضاً، والحقيقة هي أنه بينما يقوم المدير بمعاينة الموظف الذي لا ينجز أعماله لا يستطيع القائد الخادم معاينة مرؤوسه في العمل.

وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن القيادة الخادمة كاتجاه في القيادة قد وجد الكثير من الاهتمام وتم دراسته بصورة مفصلة من قبل الباحثين، بل واستخدامه بصورة موسعة من القادة، فليس معنى أن يكون القائد خادماً أن يتنازل عن مسؤوليته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات، ووضع المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها، بل تكمن الفكرة نفسها في التعامل الجيد مع المرؤوسين الذي يؤدي في النهاية إلى الإسهام في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، لذلك يتم الاهتمام بدراسته لدى الموظفين وربطه بمتغيرات إدارية متعددة (مثل القيادة الخادمة) تؤثر عليه، من أجل تحسين وتطوير هذا الالتزام من قبل العاملين، بما يتضمنه من أبعاد ترتبط بأداء المنظمة أو بأداء الأفراد العاملين أنفسهم.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي أصبح من الجوانب المهمة التي يجب أن يتم البحث عنها داخل المؤسسات من أجل الوقوف على مدى التزام الموظفين بالمهام المكلفين بها لما له من تأثير في رفع إنتاجية وزيادة فاعلية هذه المؤسسات، كذلك ارتباطه ببعض المتغيرات التي من شأنها العمل على رفع مستوى هذا الالتزام التنظيمي، ولذلك نجد أن الباحثين يهتمون بدراسته وربطه ببعض المتغيرات ذات العلاقة به ووضع المفاهيم التي تعبر عن ذلك،

ومساعد مدير التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة أهمية ممارسة القيادة الخدمية عالية.

وقام غالي بدراسة [24] استهدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأقصى، وفلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة هذه الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة، كذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جامعة فلسطين، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وأجرى Mahembe [25] دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقة على النظام التعليمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقت على (228) معلماً من (38) مدرسة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مما يعكس على النظام التعليمي والتأثير على الفرق داخل المؤسسة.

كذلك قام شيخ السوق [26] بدراسة استهدفت الكشف عن مدى ممارسة بعض الجامعات المصرية (القاهرة، عين شمس، المنوفية) للقيادة الخادمة، ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، والعلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات حيث يرى (٤٥,٥%) فقط من عينة الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات، وأن (٣٤,٤%) يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، و(٢٠,١%) لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

وتناولت دراسة رشيد؛ ومطر [27] دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية، والعلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة

وفي ضوء العرض السابق لأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات يتضح أنها ترتبط بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة وكذلك رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، أما من حيث المسميات فهي متقاربة، وعلى ذلك فإن أشهرها وأكثرها استخداماً من قبل الباحثين هي ما تمثلت في المدخل التكاملية الذي يحدد أبعاد الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد هي الالتزام (المعياري، والاستمراري والعاطفي)؛ ولذا تم استخدام هذه الأبعاد في هذه الدراسة.

مؤشرات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات:

يمكن قياس الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال مؤشرات قوة أو ضعف هذا الالتزام، حيث يتضح قوته أو ضعفه من خلال عدة مؤشرات إذا توافرت فإنه يعتبر دليل على توافر وارتفاع درجة الالتزام التنظيمي، وقد ذكر أبو النصر [21] عدة مؤشرات تدل على قوته في المؤسسة وهي:

- درجة توحيد العاملين في المؤسسة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة.
- الدفاع عن المؤسسة ضد أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسات أخرى.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

وهناك بعض المؤشرات التي إذا توافرت في المؤسسات فإن ذلك يشير إلى انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي [22]:

- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- عدم توافر حلقات الجودة.
- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
- انخفاض إنتاجية الموظف.
- كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على مؤسساتهم.

إن هذه المؤشرات سواء كانت مؤشرات قوة أو ضعف الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات إنما يتم العمل عليها من قبل المؤسسات من أجل تعزيز مؤشرات القوة وتلافي جوانب القصور في حالة الضعف، مما يعطي هذه المؤسسات فرصة الاحتفاظ بالعنصر البشري وتطويره وخاصة من قبل القيادات التي من المفترض أن يكون لديها إدراك لأهمية هذه الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز عملية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وبالتالي رفع فعالية وكفاءة المؤسسة.

4. الدراسات السابقة

قام الباحثان باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وقد تم عرضها مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

أجرى النشاش؛ والكيلاني [23] دراسة استهدفت تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف فقد قامت الدراسة بوضع أداة مطورة تكونت من ثمانية مبادئ أخلاقية تبني عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية، وتكون مجتمع الدراسة من القيادة التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن،

القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

محمد علي وعبد الله القرني

والثقة بالقيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين يسهم في تعزيز ثقة العاملين بمقدراته ومعارفه في إنجاح القسم.

كما قام الديرية [32] بدراسة استهدفت الكشف عن درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، وقد تم استخدام استبانتيين الأولى لقياس ممارسة عمداء كليات التربية القيادة الخادمة التنظيمية، والثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتكونت العينة من (189) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أما النجار [33] فقد أجرى دراسة استهدفت التعرف على مدى تأثير متغيرات القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية وتحديد طبيعة تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على طبيعة العلاقة بين متغيرات القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة استبانة على (361) فرداً، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط موجب للقيادة الخادمة على كل من الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، ودخول الالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين متغيرات القيادة الخادمة أدى إلى وجود علاقة بين متغيرات القيادة الخادمة ككل.

وأجرى Cerit [34] دراسة استهدفت الكشف عن تأثير سلوك القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للمعلمين في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية بعدد (563) معلماً من (29) مدرسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتناولت الدراسة القيادة الخادمة، حيث تم تطبيق مقياس لقياس مستوى المنظمة القيادية اشتمل على ستة أبعاد لقياس المستوى القيادي تتمثل في قيمة الفرد، تطوير أفراد المؤسسة، بناء المجتمعات، القيادة التشاركية، الإمداد القيادي والأصالة، كما تناولت الالتزام التنظيمي من خلال مقياس للكشف عن مدى التزام أفراد المنظمة بمنظمتهم، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين سلوك القائد الخادم والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن هناك تأثير واضح ومؤشر قوي على أن تطوير أفراد المؤسسة وإشعارهم بأهميتهم في المنظمة وإظهار الأصالة لديهم يؤدي إلى الالتزام التنظيمي من الأفراد للمنظمة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة لدى القادة وارتباطها ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في بيئات مختلفة تعليمية سواء تعليم قبل الجامعي أو تعليم جامعي وغير تعليمية من مؤسسات ومنظمات خدمية.

- استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للتحقيق أهدافها وكذلك بعض المقاييس للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي والارتباطي للتحقيق أهدافها.

- تكونت عينة هذه الدراسات من قادة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس.

التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما قام Ramli & Desa [28] بدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الحالة الماليزية وكذلك الثقة في القائد كعامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (143) موظفاً وموظفة من مؤسسات القطاع العام، وكشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط فردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط فردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دور الوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

وقام أيضاً Sokoll [29] بدراسة استهدفت معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على التزام أفراد المنظمة اتجاه المنظمة ومدى العلاقة بينهما، وطبقت هذه الدراسة في إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين بلغ عددهم (149) موظفاً، وقد استخدمت هذه الدراسة مقياس Fields and Winston (2010) لمعرفة مستوى القيادة الخادمة ومقياس Becker, Billings, Evelth and Gilbert (1996) لمعرفة مستوى التزام الموظفين للمنظمة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين للمشرف الرئيس، وأنه كلما كان القائد خادماً لزملائه كلما كان الموظفين لديهم انتماءً عاليً للمؤسسة.

أيضاً أجرى كل من Goh & Low [30] دراسة استهدفت الكشف عن ثقة القائد ودورها كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العاملة بأبحاث السوق الماليزية، وتكونت عينة الدراسة من (177) موظفاً من (30) شركة، وتناولت الدراسة متغيرات القيادة الخادمة والثقة المعرفية والثقة العاطفية والالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي من الموظفين تجاه المنظمة وثقة كبيرة في القادة من قبل الموظفين، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

كما قام ندا [10] بدراسة استهدفت الكشف عن مدى توافر صفات وخصائص القيادة الخادمة في المشرفين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس على الرسائل الجامعية أم لا؟ وهل هناك اختلاف أم اتفاق بين المعيدين والمدرسين المساعدين على ذلك؟ وهل تؤثر النواحي التنظيمية والديموقراطية لهؤلاء الباحثين على إدراك توافر هذه الخصائص في المشرفين أم لا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الخصائص المميزة للقيادة الخادمة، ولا تأثير لتخصص الكلية على مدى توافر خصائص القيادة الخادمة بالمشرفين من أعضاء هيئة التدريس.

كذلك أجرى عبد الرسول وعبد السادة [31] دراسة استهدفت تحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، وتكونت عينة الدراسة من (80) عضواً من هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتم اختبار الفرضيات لتحديد أثر خصائص القيادة الخادمة على ثقة المرؤوسين باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة

بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والوظيفة، والدرجة العلمية).

أ. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وتكونت من عدد (131) من إجمالي (603) عضو هيئة تدريس بنسبة (21.7%) [35] وهي موضحة وفقاً لمتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

جدول 1 خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس - الدرجة العلمية- التخصص- الوظيفة)

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	91	علوم إنسانية	81	61.8
	أنثى	40	علوم طبيعية	50	38.2
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	90	أكاديمي إداري	61	46.6
	أستاذ مشارك وأستاذ	41	أكاديمي	70	53.4
	المجموع	131	المجموع	131	100

2- صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري: تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول 2 معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	محاور الاستبانة
0.985	محور القيادة الخادمة
0.919	محور الالتزام التنظيمي
0.977	الأداة (الكلي)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لحساب درجة التحقق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 3 وصف درجة ممارسة القيادة الخادمة بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	درجة الممارسة
5-4.20	تمارس بدرجة كبيرة جداً
4.20-3.40 أقل من	تمارس بدرجة كبيرة
3.40-2.60 أقل من	تمارس بدرجة متوسطة
2.60-1.8 أقل من	تمارس بدرجة ضعيفة
1.8 أقل من	تمارس بدرجة ضعيفة جداً

- وجود جوانب تشابه للدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات سواء من حيث المنهج المستخدم أو الأداة أو العينة وكذلك بعض المتغيرات التي تم تناولها.

- وجود جوانب اختلاف مع هذه الدراسات خاصة في بيئة وعينة الدراسة بجامعة تبوك.

5. الطريقة وإجراءات

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام للقيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، والحكمة، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية) بجامعة تبوك، ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والعلاقة بين هذين المتغيرين، وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية

ويتضح من جدول (1) ما يلي:

أن عدد أفراد العينة بلغ (131) عضو هيئة تدريس منهم (91) من الذكور، و(40) من الإناث، بينما وصل عدد أفراد العينة حسب الدرجة العلمية إلى (90) أستاذ مساعد و (41) أستاذ مشارك وأستاذ، وحسب التخصص فكان الأديبي (81)، والعملية (50) وحسب الوظيفة فكان أكاديمي إداري (61) وأكاديمي (70).

ج. أدوات الدراسة

وتشتمل على بناء وإعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية وهي:

1- بناء وإعداد الاستبانة: وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على أدبيات التربية في مجال القيادة بعامة، والقيادة الخادمة بخاصة، وكذلك الالتزام التنظيمي.

3- المعالجة الإحصائية:

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟" وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة على النحو التالي: أولاً: درجة ممارسة رؤساء ومشرفي الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الواقع الحالي لممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، وفيما يلي عرضاً لنتائج هذا المحور:

بعد تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والوظيفة، والدرجة العلمية)، وتحليل الانحدار الخطي، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

6. النتائج ومناقشتها

تم تحليل نتائج الدراسة والإجابة عنها وفقاً لما يلي:
إجابة السؤال الأول:

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
التمكين					
1	يعطيني رئيس القسم سلطة اتخاذ قرارات مهمة في العمل	3.52	1.09	6	كبيرة
2	يشجعي رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردي	3.56	1.06	5	كبيرة
3	يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل	3.64	0.99	4	كبيرة
4	يستخدم رئيس القسم القيادة الموقفية عند الحاجة	3.87	0.96	2	كبيرة
5	يسر بناء الفرق والعمل الجماعي	4.02	0.98	1	كبيرة
6	يتخذ القرارات المناسبة في وقتها	3.76	1.02	3	كبيرة
الحكمة					
1	يملك رئيس القسم رؤية مستقبلية واضحة	3.91	0.93	3	كبيرة
2	يستخدم الإقناع للتأثير علينا بدلاً عن الإكراه والإجبار	3.93	1.03	2	كبيرة
3	يقود بالنموذج من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة	3.68	1.06	8	كبيرة
4	يملك القدرة على التفكير بشكل فعال في مشاكل العمل المعقدة	3.90	0.93	4	كبيرة
5	يعتبر شخصاً متميزاً في توقع عواقب القرارات	3.77	0.99	7	كبيرة
6	لدى رئيس القسم فهم عميق لمشكلات العمل	3.82	0.94	6	كبيرة
7	يعمل معنا جنباً إلى جنب لا منفصلاً عنا	4.02	1.01	1	كبيرة
8	يتسم بالاستعداد والتأهب لما هو متوقع حدوثه	3.84	0.88	5	كبيرة
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً					
1	يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية حاجاته	3.65	1.12	4	كبيرة
2	يرى نفسه مسؤولاً عنا	4.05	0.98	2	كبيرة
3	يشجعنا على العمل معاً كفريق	4.05	0.97	1	كبيرة
4	يُظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	3.35	1.31	5	متوسطة
5	يضع مصالحتي العليا فوق مصالحته الشخصية	3.25	12.1	6	متوسطة
6	يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي	3.75	1.06	3	كبيرة
الالتزام بنمو الآخرين					
1	يوفر لنا جميعاً فرص تنمية طاقاتنا الكامنة	3.67	0.94	4	كبيرة
2	يوفر لنا الدعم والمصادر المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا	3.60	0.92	5	كبيرة
3	يوفر البيئة الداعمة للتعلم	3.75	0.92	2	كبيرة
4	يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا	3.74	1.08	3	كبيرة
5	يضع التطور والنمو المهني للأعضاء ضمن أولوياته	3.54	1.03	6	كبيرة
6	يهتم بالتأكد من تحقيقي لأهدافي وتطلعاتي المهنية	3.49	1.04	7	كبيرة
7	يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة	3.84	1.02	1	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
الإدارة التنظيمية					
1	يرى رئيس القسم بأن الجامعة تحتاج للعمل المبني	3.84	0.88	3	كبيرة
2	يشجع منسوبي القسم على أن يكون لهم حلماً كبيراً للجامعة	3.66	1.03	5	كبيرة
3	يسعى إلى تطوير العمل الجامعي	4.03	0.93	2	كبيرة
4	يرى بأن على الجامعة المساهمة في خدمة المجتمع	4.04	0.99	1	كبيرة
5	يشجع منسوبي القسم برفع معنوياتهم تجاه المجتمع	3.81	1.01	4	كبيرة

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

متوسطة وبمتوسط حسابي على الترتيب (3.35)، و(3.25) والتي تشير إلى اهتمام رؤساء ومشرفات الأقسام بمصالحهم الشخصية أكثر من مصالح المرؤوسين.

- جاءت درجة الممارسة على بُعد الالتزام بنمو الآخرين كبيرة على جميع العبارات والتي تشير إلى التزام رؤساء ومشرفات الأقسام بنمو الآخرين من المرؤوسين، فهذه إحدى اهتمامات ووظائف المسؤول، وبالتالي فإن القيام بها أمر طبيعي.

- جاءت درجة ممارسة بُعد الإدارة التنظيمية كبيرة على جميع العبارات والتي تشير إلى أنه على الجامعة المساهمة في خدمة المجتمع والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.04) وتطوير العمل الجامعي والتي جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.03) واحتياج الجامعة للعمل المبني والأكاديمي والتي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.84).

ثانياً: درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك:

استهدف هذا المحور الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، ولتحقيق ذلك فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الالتزام كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
الالتزام المعياري					
1	يحرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون سلوكهم قدوة للآخرين	3.96	0.87	6	كبيرة
2	يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر	4.25	0.70	1	كبيرة جداً
3	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالواجب والمسؤولية تجاه عملهم	4.15	0.73	2	كبيرة
4	يحرص أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لموظفي الدولة	4.10	0.82	5	كبيرة
5	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه	4.13	0.79	4	كبيرة
6	توجد عدالة وموضوعية في متابعة وتقويم أعضاء هيئة التدريس	3.77	0.98	7	كبيرة
7	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل	4.14	0.72	3	كبيرة
الالتزام الاستمراري					
1	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي في عملهم بالجامعة	3.17	1.29	6	متوسطة
2	من الصعب على أعضاء هيئة التدريس ترك عملهم إذا وجدوا عملاً ذا عائد مادي أعلى	3.18	1.31	5	متوسطة
3	يبحث أعضاء هيئة التدريس عن فرص عمل أفضل من الجامعة	3.35	1.18	4	متوسطة
4	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستمرار في العمل بها	3.06	1.13	8	متوسطة
5	تقدم الجامعة مميزات لأعضاء هيئة التدريس تساعد على الاستمرار في العمل بها	3.07	1.11	7	متوسطة
6	تناسب رواتب أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم	2.96	1.12	9	متوسطة
7	أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بالجامعة	3.78	0.91	2	كبيرة
8	وجودي بالجامعة يحقق طموحاتي	3.60	1.02	3	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
9	تعتبر الجامعة محط أنظار الآخرين في الحصول على وظيفة أكاديمية	3.94	0.89	1	كبيرة
	الالتزام العاطفي				
1	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر لانتمائهم للجامعة	3.71	0.91	2	كبيرة
2	يقدمون مصلحة الجامعة على مصالحهم الشخصية	3.45	1.13	5	كبيرة
3	يعتبرون مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتهم الشخصية	3.51	1.10	4	كبيرة
4	يدافعون عن الجامعة في حالة توجيه النقد إليها من خارجها	3.70	1.08	3	كبيرة
5	يحرصون على رفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي	3.78	1.06	1	كبيرة
6	يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين	2.61	1.31	7	متوسطة
7	تحتفظ قيادات الجامعة بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس	3.37	1.17	6	متوسطة

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

الاستمرار في العمل بها بسبب نقص المميزات التي تقدمها الجامعة لهم في هذا المجال.

- جاءت جميع عبارات بُعد الالتزام المعياري جاءت بدرجة كبيرة باستثناء العبارتين رقم (2) والتي تنص على "يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر" بمتوسط حسابي (4.25) بدرجة كبيرة جداً وفي الترتيب الأول، ويشير ذلك إلى وجود التزام معياري عالٍ لدى أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، وقد يرجع ذلك إلى كون أعضاء هيئة التدريس يتم تعيينهم بصورة منتقاة ولما لهم من مكانة اجتماعية متميزة في المجتمع.

- جاءت جميع عبارات بُعد الالتزام الاستمراري بدرجة التزام متوسطة باستثناء العبارات أرقام (7، 8، 9)، في الترتيب الثاني والثالث والأول على الترتيب وهي: أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بالجامعة، ووجودي بالجامعة يحقق طموحاتي، والجامعة محط أنظار الآخرين في الحصول على وظيفة أكاديمية، بينما جاءت باقي عبارات البعد بدرجة التزام متوسطة مما يشير إلى الانخفاض في رضا أعضاء هيئة التدريس عن درجة الأمان الوظيفي لهم، وكذلك تشجيع الجامعة لهم على

الاستمرار في العمل بها بسبب نقص المميزات التي تقدمها الجامعة لهم في هذا المجال.

ثالثاً: استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور وأبعاد الاستبانة: يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والالتزام لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة الخادمة لرؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بأبعاده، كذلك محور الالتزام التنظيمي بأبعاده.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الاستبانة وأبعادهما

المحور\البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الدرجة	ترتيب الأبعاد
القيادة الخادمة	120.1	26.72	3.75	كبيرة	--
أبعاد القيادة الخادمة	22.39	5.31	3.73	كبيرة	3
الحكمة	30.89	6.89	3.86	كبيرة	2
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	22.13	5.58	3.69	كبيرة	4
الالتزام بنمو الآخرين	25.28	6.25	3.61	كبيرة	5
الإدارة التنظيمية	19.40	4.19	3.88	كبيرة	1
الالتزام التنظيمي	82.84	14.14	3.60	كبيرة	--
أبعاد الالتزام التنظيمي	28.52	4.42	4.07	كبيرة	1
الالتزام الاستمراري	30.14	5.72	3.39	متوسطة	3
الالتزام العاطفي	24.16	6.31	3.45	كبيرة	2

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

وفقاً للترتيب السابق، والذي بين أن الالتزام بنمو الآخرين هو الأقل في درجة الممارسة وفي الترتيب رغم أنها كبيرة، ويختلف ذلك مع دراسة الناشئ؛ والكيلاني [23]، ودراسة غالي [24] والتي جاءت نتائجها موضحة أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.

- جاءت درجة الممارسة لمحور القيادة الخادمة كبيرة بمتوسط وزني (3.75)، كما جاءت كبيرة لجميع أبعاد هذا المحور بالترتيب التالي الإدارة التنظيمية ثم الحكمة ثم التمكين ثم الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ثم الالتزام بنمو الآخرين، ويشير ذلك إلى أن القيادة الخادمة تمارس بصورة كبيرة

إجابة السؤال الثاني:

وينص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، التخصص، الوظيفة، الدرجة العلمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب اختبار (t) لعينتين مستقلتين بين متغيرات الجنس، التخصص، الدرجة، والوظيفة كما هو موضح بالجدول التالي:

1- نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

فيما يلي جدول يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس لمحوري الدراسة "القيادة الخادمة"، و"الالتزام التنظيمي":

- جاءت درجة الالتزام لمحور الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كبيرة بمتوسط وزني (3.60)، كما جاءت كبيرة لبعدي الالتزام المعياري ثم الالتزام العاطفي، ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم التزام عالٍ سواء كان معيارياً أم عاطفياً، فالالتزام المعياري غالباً ما يرتبط بالالتزامات تتعلق باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والعاطفي غالباً ما يرتبط بالدفاع عن سمعة المؤسسة.

- جاءت درجة الالتزام لبعدي الالتزام الاستمراري في العمل متوسطة بمتوسط وزني (3.39) وهو أقل درجة التزام، ويشير ذلك إلى انخفاض رضا أعضاء هيئة التدريس عن الإجراءات المتبعة والمعززة لاستمرار عضو هيئة التدريس في العمل من قبل إدارة الجامعة، وهذا بالطبع مؤشر يجب أن يؤخذ في الاعتبار من قبل المسؤولين والبحث في أسبابه، وذلك حتى لا تجد إدارة الجامعة نفسها فجأة أمام موجة من عدم الاستقرار الوظيفي بسبب ضعف اهتمامها بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس للاستمرار في العمل بها.

جدول 7

اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس (حيث ن=131 ودرجة الحرية =129)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الخادمة	ذكور	91	125.01	23.32	3.29	0.01	دالة عند 0.01
	إناث	40	108.92	30.66			
الالتزام التنظيمي	ذكور	91	84.06	14.90	1.50	0.135	غير دالة
	إناث	40	80.05	11.95			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس حول محور الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى وجود اتفاق حول جوانب وأبعاد الالتزام التنظيمي بشطري الطلاب والطالبات.

2- نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

فيما يلي جدول يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص لمحوري الدراسة "القيادة الخادمة"، و"الالتزام التنظيمي":

يتضح من جدول (7) ما يلي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس عند مستوى 0.01 لصالح فئة الذكور بمتوسط حسابي (125.01) وقد يشير ذلك إلى ارتفاع ممارسة القيادة الخادمة لدى الذكور، الأمر الذي قد يكون سببه تقديم الخدمات وأيضاً التدريس من قبل القيادات وأعضاء هيئة التدريس للطلاب والطالبات، بينما يقتصر التدريس وتقديم الخدمات المتنوعة من خلال عضوات هيئة التدريس على شطر الطالبات فقط.

جدول 8

اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص (حيث ن=131 ودرجة الحرية =129)

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الخادمة	علوم إنسانية	81	129.19	20.44	5.48	0.000	دالة عند 0.01
	علوم طبيعية	50	105.36	29.21			
الالتزام التنظيمي	علوم إنسانية	81	85.69	12.071	3.02	0.003	دالة عند 0.01
	علوم طبيعية	50	78.22	16.04			

المتخصصين في العلوم الإنسانية بالقيادة الخادمة وبالتالي ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لديهم.

3- نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة:

فيما يلي جدول يوضح اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة لمحوري الدراسة "القيادة الخادمة"، و"الالتزام التنظيمي":

يتضح من جدول (8) ما يلي:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمحوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01 ويشير ذلك إلى وجود اختلاف بين استجابات العينة على كلا المحورين، وقد كانت الاستجابة في المحورين دالة لصالح تخصص علوم إنسانية حيث كان المتوسط الحسابي أعلى وهو 129.19 و85.69، وقد يشير ذلك إلى اهتمام

القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

محمد علي وعبد الله القرني

جدول 9 اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة (حيث ن=131 ودرجة الحرية =129)

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الخادمة	أكاديمي إداري	61	121.37	23.14	0.51	0.61	غير دالة
	أكاديمي	70	118.98	29.60			
الالتزام التنظيمي	أكاديمي إداري	61	80.59	15.42	1.71	0.089	غير دالة
	أكاديمي	70	84.80	12.71			

يتضح من جدول (9) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً للوظيفة أكاديمي (إداري وأكاديمي)، ويشير ذلك إلى الاتفاق وعدم الاختلاف بين جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصباً إدارياً والذين لا يشغلون، ويشير ذلك أيضاً إلى أن القيادة الخادمة لدى مشرفات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة

جدول 10 اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (حيث ن=131 ودرجة الحرية =129)

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الخادمة	أستاذ مساعد	90	117.08	27.01	1.93	0.06	غير دالة
	أستاذ مشارك وأستاذ	41	126.70	25.12			
الالتزام التنظيمي	أستاذ مساعد	90	81.18	14.35	2.00	0.047	دالة عند
	أستاذ مشارك وأستاذ	41	86.46	13.11		0.05	

يتضح من جدول (10) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور القيادة الخادمة، بمعنى عدم وجود اختلاف في الاستجابات ووجود اتفاق بين جميع أعضاء هيئة التدريس وفقاً لدرجاتهم العلمية، وبناء على ذلك فالدرجة العلمية غير مؤثرة في القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية حول الالتزام التنظيمي لديهم وذلك لصالح درجتي أستاذ مشارك وأستاذ بمتوسط حسابي (86.46)، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من درجتي أستاذ مشارك

جدول 11 يبين معامل ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبانة

المحور/البعد	القيادة الخادمة	الالتزام التنظيمي	التمكين	الحكمة	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	الالتزام بنمو الآخرين	الإدارة التنظيمية	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري
القيادة الخادمة	1								
الالتزام التنظيمي	0.62*	1							
التمكين	0.93*	0.56*	1						
الحكمة	0.95*	0.53*	0.87*	1					
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.97*	0.63*	0.89*	0.91*	1				
الالتزام بنمو الآخرين	0.96*	0.63*	0.84*	0.87*	0.93*	1			
الإدارة التنظيمية	0.91*	0.59*	0.78*	0.82*	0.85*	0.88*	1		
الالتزام المعياري	0.63*	0.76*	0.58*	0.58*	0.60*	0.64*	0.54*	1	
الالتزام الاستمراري	0.50*	0.86*	0.40*	0.39*	0.48*	0.46*	0.48*	0.44*	1
الالتزام العاطفي	0.53*	0.93*	0.49*	0.46*	0.55*	0.54*	0.51*	0.61*	0.71*

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند 0.01

في وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بالجامعة للقيادة الخادمة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. كما أمكن توضيح العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تحليل الانحدار الخطي والذي يتضح من الجدول التالي:

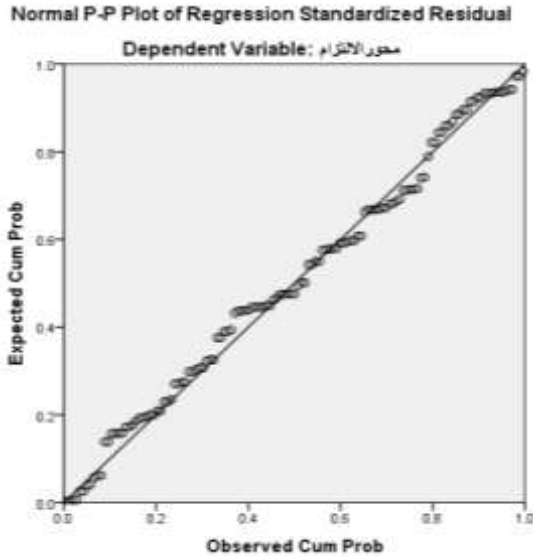
جدول رقم 12

معاملات الانحدار الخطي لتأثير ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس							
المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	0.62	0.38	80.02	0.01	ثابت الانحدار	43.51	0.01
					القيادة الخادمة	0.33	0.01

الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما والتي بلغت (0.62)، وتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادة الخادمة من قبل المسؤولين والذي يبتعد عن التسلطية والبيروقراطية في التعامل مع الآخرين. وفيما يلي شكل توضيحي يبين العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والذي يبين وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الخادمة بجميع أبعادها والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس، وحيث إن الشكل يوضح أن النقاط متمركزة حول خط العلاقة الطردية بين المتغيرين فيشير ذلك إلى إيجابية وقوة هذه العلاقة الطردية.

يتضح من الجدول (11) ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع محاور وأبعاد الاستبانة، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بمعنى أنه كلما زادت درجة القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية زاد مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتفق ذلك مع دراسات كل من غالي [24]، وشيخ السوق [26]، والنجار [33]، و Mahembe and Engerbrecht [25]، و Ramli & Desa [28] و Sokoll [29]، و Goh & Low [30]، و Cerit [34]، و

يتضح من الجدول السابق ما يلي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) حيث جاءت قيمة F تساوي (80.02)، وبديل ذلك على ثبوت معنوية الانحدار.
- دلالة معاملات الانحدار للتمكين والحد الثابت، حيث كانت قيمة T لثابت الانحدار (الالتزام التنظيمي) (9.66) عند مستوى دلالة (0.01)، وكان معدل التفسير $R^2 = 0.38$ مما يعني أن القيادة الخادمة تفسر 38% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والباقي 62% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى، وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار المستخلصة من هذه العلاقة الطردية هي $Y = 43.51 + 0.33 * X + E$ حيث E هي متغير الخطأ ويمكن تفسير قوة العلاقة التآثرية بين متغيري



شكل 2 يبين خط العلاقة الطردية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

- جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (3.6) إلا أن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39).

7- خلاصة نتائج الدراسة:
أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:
- جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.75).

القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

محمد علي وعبد الله القرني

بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (10)، تشرين أول، ص ص 231-259.

[7] رشيد، مازن (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل

لمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. جامعة الملك سعود، إصدارات مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.

[8] الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي

بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، ص ص 69-91.

[10] ندا، فوزي شعبان مذكور (2012). قياس خصائص القيادة الخادمة

لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، أبريل ص ص 355-429.

[11] كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

[16] العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العراق، المجلد (8)، العدد (24)، ص ص 74-107.

[17] كردي، أحمد السيد (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الاسكندرية.

الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص ص 19-50.

[18] فارس، محمد جودت محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية

والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. فلسطين، المجلد (22)، العدد (2)، يونيو، ص ص 165-195.

[19] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية

والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. دار الطباعة: المكتب المصري للاستشارات الجيولوجية، ص 279.

[20] الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، حورس

للنشر والتوزيع، ص ص 219-220.

[21] أبو النصر، مدحت محمد (2005). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء

المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة. القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

[22] هيجان، عبد الرحمن (2003). السلوك الإداري. معهد الإدارة

العامة، مركز البحوث، الرياض.

[23] النشاش، فاطمة محمود؛ والكيلاني، أنمار مصطفى (2015)

بعنوان: تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد (42)، العدد (2).

[24] غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

[26] شيخ السوق، سمر (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا

الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى 0.01 لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية) في محور القيادة الخادمة عند مستوى 0.01، وفي محور الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01 لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة (أكاديمي إداري، أكاديمي) في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك وأستاذ) في محور القيادة الخادمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.05 لصالح درجتي أستاذ مشارك وأستاذ.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند 0.01.

8. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة أمكن صياغة بعض التوصيات التي من شأنها الإسهام في جعل رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية والقادة عامة أن يستفيدوا من مميزات وخصائص القيادة الخادمة ومنها:

- التزام القيادات بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم.

- الاهتمام بالتطبيق العملي للصفات القيادية التي تؤثر إيجابياً في التابعين كالإيثار والاحتواء العاطفي.

- تقديم ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية للقيادات على الأساليب الحديثة في القيادة ومنها القيادة الخادمة.

- نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية والمسؤولين، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي.

- توفير إدارة الجامعة للبيئة التنظيمية التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة القيادة الخادمة.

- ضرورة أن تقوم القيادات الأكاديمية بالجامعة على مستوى الإدارة العليا، ومستوى عمداء الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بالبحث عن أسباب انخفاض مستوى الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة ذلك.

- الاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يسهم في استمراريتهم في العمل، خاصة من قبل الكفاءات العلمية المتميزة.

- إقرار مجموعة من الحوافز التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس وبالأخص من ذوي الجنسيات غير السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية

[6] الشهري، أحمد عوض (2016). أنموذج سببي مقترح لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

- [9] Nayab, N. (2011). Servant Leadership Theory - Strengths and Weaknesses, <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- [12] Spears, L. (2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss.1, pp.25-30.
- [13] Duggan, T. (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
- [14] Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), PP 161-177.
- [15] Kokemuller, N. (2017). Problems with the Servant Leadership Model, electronic site in 18/9/2017, <http://smallbusiness.chron.com/problems-servant-leadership-model-50586.html>
- [25] Mahembe, B., Engerlbrecht, A. (2014), The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1107, <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1107/>
- [28] Ramli, A., Desa, N. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: the Malaysian Perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. (3), No. (2), PP 111-123.
- [29] Sokoll, Shane(2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 Iss.2, PP 88-104.
- [30] Goh, S.; Low, Z. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, *International Journal of Business and Management*, Vol. (9), No. (1), PP 17-25.
- [34] Cerit, Y. (2010), The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey, *International Journal of Leadership in Education*, V(13), NO. 3, pp 301–317
- المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- [27] رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد(20)، العدد(76)، ص ص 83-109.
- [31] عبد الرسول، وعبد السادة (2012). بعنوان: خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء. المؤتمر العلمي السادس "أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية" كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، في الفترة من 12-13/11/2012، ص ص 324-345.
- [32] الديرية، لانا فوزي (2011). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية: الأردن.
- [33] النجار، حميدة محمد (2011). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة بنها، السنة (31)، العدد (1)، الجزء(1)، يناير، ص ص 637-681.
- [35] جامعة تبوك، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للعام الدراسي 1437/1438هـ.
- ب. المراجع الأجنبية
- [1] Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org
- [2] Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.
- [3] Spears, L.(2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), PP 29-45.
- [4] Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- [5] Hunter, J. C. (2004). The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. New York: Crown Business.