



القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. أنس بن محمد بن إبراهيم الشيبان *

المقدمة:

تعد القيادة الإدارية للمؤسسات المختلفة تعليمية أم غير تعليمية من الموضوعات التي نالت اهتماماً واسعاً من الباحثين لما لها من أثر كبير على المؤسسات، وتحسين أدائها ولكونها من أهم العوامل التي تساهم في نجاحها أو فشلها.

وتعددت الأبحاث في مجال القيادة في العصر الحديث، وبرزت عدة نظريات لها، ومن أبرز تلك النظريات نظرية القيادة الخادمة التي تعد أحد المداخل القيادية الحديثة التي تركز على تبني سلوك قيادي يمكن العاملين من المشاركة، ويدعم نموهم المهني، وتطور أدائهم، ويلبي احتياجاتهم من خلال وضع العاملين في مقدمة أولوياتها والاهتمام بهم ومنحهم الشعور بالاستقلالية وبالأهمية من خلال إشراكهم في القرار، وتفهم ظروف العمل وتجاوز المستويات الإدارية مما يدفعهم للنمو والتعلم ويؤدي بالمؤسسة إلى تحسين أدائها وإنتاجيتها (رشيد، ومطر، ٢٠١٦).

وقد كان بداية ظهور هذه النظرية في سبعينيات القرن العشرين من قبل Greenleaf، حيث رأى أنها أسلوب حياة تبدأ من الاستعداد الفطري للقائد لتقديم الخدمة، مع التأكيد على أهمية قيام القائد بخدمة رؤوسيه (Parris and Peachey, 2012)، فالهدف الأساسي للقائد في هذا النمط هو رفاهية المؤسسة وخدمة

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المروّسين فيها بأسلوب قيادي يهتم بشؤونهم ويعمل على بناء علاقات سليمة وقوية بينهم، وتزويدهم بالفرص التي تنمي مكاسبهم المعنوية والمادية (Daft & Noe, 2001)، وبمقتضى هذه النظرية يسعى القائد الخادم إلى تمكين العاملين معه بدلا من توجيه الأوامر لهم، ويكون مهتمًا بمصالحهم وتلبية احتياجاتهم (Northouse, 2007).

والمتوقع من ممارسة القيادة الخادمة أن يكون لها أثر على سلوك العاملين، وأن يؤدي تمكينهم إلى إيجاد قادة مستقبليين يمارسون القيادة الخادمة مع العاملين معهم، كما يؤمل من العاملين أن يؤديوا مهامهم على أكمل وجه وبجهد أكبر، مما يزيد كفاءة وفاعلية المؤسسة التي يعملون فيها. (هاوس، ٢٠١٨).

ويعد الالتزام التنظيمي من أهم السلوكيات للعاملين، وتسعى المؤسسات المختلفة إلى تحقيقه، حيث إن العاملين الذين يمتلكون التزامًا تنظيميًا كبيرًا يكونون أكثر إنتاجية، ويؤدي التزامهم التنظيمي إلى الاستدامة المؤسسية، كما يحدد مدى ارتباطهم بالمؤسسة وقبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد والاستمرار في العمل فيها (جرنيبرج وبارون، ٢٠٠٩).

ومن أهم المؤسسات التي تتال اهتمام المجتمعات هي الجامعات، ويحظى تحسين أدائها باهتمام عالمي، حيث تسهم هذه الجامعات في تقدم المجتمع ورفاهيته وتمده بالخبرات والابتكارات وتساهم في التنمية؛ ولذلك ينال أسلوب القيادة والإدارة فيها اهتمامًا خاصًا لما له من أثر على جودة مخرجاتها.

ويعد القيام بالأبحاث العلمية، وإعداد الكوادر والمختصين في شتى مجالات البحث أحد أهم وظائف الجامعات، ولذلك تضع الجامعات التنظيمات والإدارات التنظيمية التي تعنى بهذا المجال على مستوى عال في هيكلها التنظيمي، وفي جامعة الإمام محمد

بن سعود الإسلامية توجد وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي والتي تضم مجموعة من الإدارات وأربع عمادات تنظم ما يختص بالبحث العلمي والدراسات العليا.

المشكلة:

للاللتزام التنظيمي تأثير أساسي على السلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية، وينتج عنه آثار متعددة على علاقة الموظف مع مؤسسته، فكلما زاد التزامه معها تمكنت من تحقيق رؤيتها وأهدافها وأداء رسالتها وتنفيذ الخطط بأقل قدر ممكن من التكلفة والجهد، بينما إذا ضعفت تلك العلاقة أدى ذلك إلى زيادة تكلفة الغياب وترك العمل وفقدان روح المبادرة والإبداع وانخفاض الدافعية وقلة الالتزام (العمري، ٢٠١٩، ٧٤).

ولأهمية الالتزام التنظيمي جاءت الدراسات المتعددة للكشف عن علاقته بمتغيرات أخرى، ومنها نمط القيادة الخادمة فقد أظهرت عدة دراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي كدراسة "دهليز"، و"غالي" (٢٠١٨) التي توصلت لوجود أثر دال إحصائيًا وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين، وهو ما أظهرته نتائج دراسة آل مسلط (٢٠١٩) أيضًا. ونتائج دراسة Ramli, & Desa (٢٠١٤) وأظهرت دراسة Chinomona (٢٠١٣) وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل. بينما توصلت دراسة Sokoll (2014) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين للمشرف الرئيس، وهو ما أكدته من قبل الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup Organization) ومؤداها أن أكثر من ثلثي الموظفين يتركون وظائفهم بسبب أسلوب القائد. (Hunter, 2004, 23)

وقد أوصت دراسة "على"، و"القرني" (٢٠١٧) بنشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها الأمر الذي يسهم في رفع درجة الالتزام التنظيمي.

ولأهمية استقرار العمل الإداري المنظم لوظيفة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة، وحيث أن الموظفين في العمادات هم حلقة الوصل حين تغير القيادات الأكاديمية لهذه العمادات، وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمادة (البحث العلمي، الدراسات العليا، الابتكار وريادة الأعمال، شؤون المكتبات).

أهداف الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن:
- درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها.

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

الأهمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التالي:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع التي تتناوله، حيث أن أسلوب القيادة له أثر واضح على المؤسسات التعليمية ونواتجها، ونمط القيادة الخادمة من الأنماط الحديثة التي لها تأثير كبير على العاملين، وتحتاج إلى مزيد من الدراسات التي تكشف جوانب هذا التأثير. وتأتي هذه الدراسة لتكشف إحدى هذه الجوانب وهو علاقة هذا النمط بالالتزام التنظيمي.

ومن الجانب التطبيقي يؤمل أن تفيد المسؤولين في الجامعة بأهمية تطبيق أسلوب القيادة الخادمة والاطلاع على أبعادها وأثرها على التزام الموظفين التنظيمي مما يستدعي تطبيق المزيد من ممارسات القيادة الخادمة من قبل العمداء.

الحدود:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعلى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها والعلاقة بينهما.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة فى الفترة من ١١/٢٢ إلى ١٤٤١/١٢/٢ هـ.

الحدود البشرية والمكانية:

الموظفون والموظفات فى العمادات التابعة لوكالة الدراسات العليا والبحث العلمى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (عمادة البحث العلمى، عمادة الدراسات العليا، عمادة الابتكار وريادة الأعمال، عمادة شئون المكتبات).

المصطلحات

القيادة الخادمة:

يعرفها نجم (٢٠١١، ٣٤٥) بأنها مدخل قيادى تكون المهمة الرئيسية للقائد هى مساعدة وتمكين العاملين فى مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم، ويعطى القائد قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحه الخاصة.

ويعرفها الباحث إجرائياً:

الأسلوب القيادى الذى يمارسه العميد فى أحد عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمى، ويتضمن أبعاد القيادة الخادمة البعد المفاهيمى وامتلاك الرؤية والتمكين والاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم والسلوك الأخلاقى وإضافة قيمة للمجتمع والمعالجة العاطفية.

الالتزام التنظيمى:

يعرفه "حلس" (٢٠١٢، ٣٩) بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التى تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء لها؛ مما يدفعه إلى بذل الجهود

المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية؛ من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها.

ويعرفها الباحث إجرائياً:

اقتناع الموظف في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بالعمادة وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يلتزم تنظيمياً محققاً أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري والاستمراري.

الإطار النظري

القيادة الخادمة:

المفهوم:

يتبادر إلى الذهن أن بين كلمة قائد وكلمة خادم تضاد وتعارض، وأنهما لا يجتمعان باعتبار أن القائد هو من يضع الإستراتيجيات والخطط والخادم هو المنفذ لها، وقد ظهر مصطلح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي حديث يفند المفهوم السابق (Spears, 2010)، حيث يبدأ من بناء علاقات طيبة وودية بين القائد والعاملين معه ويكون تأثيره عليهم من مكانته المعنوية وليس من منصبه القيادي.

ويشير "Greenleaf" (1970) - الذي يعد رائد القيادة الخادمة - إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول.

ويذكر (نجم، ٢٠١١، ٣٤٥) بأن القيادة الخادمة مدخل قيادي تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم، ويعطى القائد قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحه الخاصة.

الأبعاد:

تتعدد أبعاد القيادة الخادمة بتعدد الباحثين الذين تناولوها واختلاف زاوية النظر إلى ممارسة وسلوك القيادة الخادمة فيراها Dennis & Bocarnea (٢٠٠٥، ٣٦) بأنها: امتلاك الرؤية والثقة والتواضع والتمكين والمحبة، بينما يشير Liden et al (٢٠٠٨م، ١٦٦) إلى المهارة الفكرية والتمكين وأولوية المرؤوس وتقديم المساعدة له للنجاح والقيم الأخلاقية، وبناء العلاقات الجيدة والتضحية بالمصالح الشخصية والمعالجة العاطفية وإضافة قيمة للمجتمع، ويذكر Dierendonck (٢٠١١، ١٢٣٢) التمكين ومساعدة المرؤوسين للنجاح والتواضع والثقة والقبول من المرؤوسين وتقديم التوجيهات وخدمة المرؤوسين.

وبالتأمل بهذه الأبعاد اختار الباحث هذه الأبعاد: البعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية، وبعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم، وبعد التمكين، وبعد السلوك الأخلاقي وإضافة قيمة للمجتمع، والمعالجة العاطفية.

الالتزام التنظيمي:**المفهوم:**

يتعلق الالتزام التنظيمي بالارتباط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، فهو مؤشر نفسي بين رغبة الفرد في البقاء أو ترك المؤسسة التي يعمل لديها Pavletich, (2018)، وهو "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء لها؛ مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية؛ من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها" (جلس، ٢٠١٢، ٣٩) ويعرفه عبد الباقي (٢٠٠٤، ٢٤) بأنه: "درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه

بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها".

العوامل المؤثرة عليه

تورد الأدبيات الإدارية عدة عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي يحددها اللوزي (٢٠٠٩م) بالعوامل التالية:

السياسات، ووضوح الأهداف، والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم، والعمل على تحسين المناخ التنظيمي، وتطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز، والعمل على بناء ثقافة مؤسسية، ونمط القيادة. وهذا العامل (نمط القيادة) هو محل بحث هذه الدراسة من خلال نمط القيادة الخادمة.

الأبعاد:

تتمثل أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي والالتزام المعيارى والالتزام الاستمراري (جرنيبرج وبارون، ٢٠٠٩م)، ولكل بعد دلالة في التزام الموظف فالالتزام العاطفي يشير إلى العلاقة الوجدانية والنفسية، وتقبل الموظف لأهداف مؤسسته وقيمها وتبنيها والسعى لتحقيقها ورغبته في الاستمرار بالعمل، والالتزام المعيارى يشير إلى التزام الموظف بالبقاء في المنظمة وتوافق قيمه مع قيم المؤسسة، والالتزام الاستمراري يشير إلى رغبة الموظف بالاستمرار لما يرجوه من مميزات ومكاسب كالتقاعد والعلاقات الاجتماعية واعتقاده أنه لن يجد ما يوازيها أو يتفوق عليها في منظمات أخرى. (آل مسلط، ٢٠١٩).

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة في بعدين وترتيبها زمنياً بحسب الأقدم على النحو التالي:

البعد الأول: دراسات تناولت علاقة القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي

قدم Cerit (٢٠١٠) دراسة هدفت معرفة أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية، وتكونت عينة الدراسة من عدد ٥٦٣ ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية بمدينة "دوزجي" التركية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس، وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما كشفت الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً لدى المعلمين، وهي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين) وأن هناك تأثيراً واضحاً ومؤشراً قوياً على أن تطوير أفراد المؤسسة وإشعارهم بأهميتهم في المنظمة وإظهار الأصالة لديهم يؤدي إلى الالتزام التنظيمي من الأفراد للمنظمة.

كما قام Chinomona (٢٠١٣) بدراسة بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة على ثقة الموظف بالقائد وعلى مستوى الالتزام التنظيمي". وهدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي، وأثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي. وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي منطقة "شاربفيل" في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، وقد بلغ عددهم ١٥٠. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل.

كذلك قامت شيخ السوق (٢٠١٤) 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.

وقام أيضا "Sokoll" (٢٠١٤) بدراسة استهدفت معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على التزام أفراد المنظمة تجاه المنظمة ومدى العلاقة بينهما، وطبقت هذه الدراسة في إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين بلغ عددهم (١٤٩) موظفاً 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 انتماء عالٍ للمؤسسة.

وأجرى Ramli, & Desa (٢٠١٤) دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: من وجهة نظر ماليزية" وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا. وتكونت عينة الدراسة من عدد ٢٠٠ موظف وموظفة في القطاع العام، وتم اختيارهم بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية والالتزام التنظيمي.

واستهدفت دراسة "غالي" (٢٠١٥) 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، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة، وبين الالتزام التنظيمي، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما هدفت دراسة "على" و"القرنى" (٢٠١٧) للكشف 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. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة بمتوسطة، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور، ولا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة Schulkers (2017) العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة، والالتزام العاطفي لديهم، على عينة مكونة من ١٠٧ من الموظفين في إحدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة

يغلب عليها درجة عالية من التغيير. أظهرت النتائج أن أكثر بعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي، بينما المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية هما الأقل أهمية، ولهما علاقة سالبة مع الالتزام العاطفي.

وأجرى آل مسلط، أحمد (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة من المعلمين والمعلمات وعددهم (٣١٠) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس كانت متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المدارس كان بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً.

البعد الثاني: دراسات تناولت أحد متغيري الدراسة: القيادة الخادمة أو الالتزام التنظيمي

أجرى "بوخلوه"، و"قمو" (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة "قاصدي مرباح" و"رقلة القطب الثاني"، وإلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) أستاذاً. وأهم نتائجها: أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية والترسالية على الالتزام التنظيمي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية

على الالتزام التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لجميع المتغيرات الديمغرافية.

وأجرى عبد الله، ده رون فريدون". (٢٠١٨) دراسة بهدف التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لهيئة التدريس في جامعة السليمانية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة من هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة العودة، إبراهيم (٢٠١٨) إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والبالغ عددهم ٨٨٧ عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتوافر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية، تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة الخمسة (التنظيم الإداري، الإيثار، التعاطف، التمكين، بناء المجتمع) بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس للولاء التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجامعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين اتجاهات الجامعات الثلاث حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، باستثناء البعد الخامس الخاص ببناء المجتمع، والتي أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لصالح جامعة أم القرى، وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة بأبعادها الخمسة، وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

بينما هدفت دراسة السبيعي (٢٠١٩) إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. وطبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (٩٢) فرداً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي.

وأجرى "الشمري"، "راضى" (٢٠١٩) دراسة بهدف استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الأداة على عينة من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (١٣١) وأهم نتائجها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة جاءت عالية، وأن بعد المهارات المفاهيمية جاء بالمرتبة الأولى، ثم بعد التمكين، ثم بعد الاهتمام بالمرؤوسين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية.

وكذلك قامت عقيلات (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٥٥) عضو هيئة تدريس

وأهم نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة مع وجود فروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى كل من المؤهل العلمي وإلى التخصص وإلى الجنس وإلى الوظيفة.

وقام "المواجدة"، و"الطراونة" (٢٠٢٠) بدراسة هدفت لتوضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت الأداة على عينة عشوائية من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية، وأهم نتائجها أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية ككل جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وفي مجالات مقياس الالتزام التنظيمي بحسب متغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع مجالات الالتزام التنظيمي بحسب متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث (١٥) دراسة سابقة ثمان منها تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وسبع منها تناولت أحد متغيري الدراسة دون الآخر، وقد أفاد الباحث من جميع الدراسات السابقة في تصور المشكلة، وفي الإطار النظري وأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية إضافة إلى تفسير نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسات السابقة، واتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في منهجها الوصفي بشقيه الارتباطي والمسحي، وفي اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، واختلفت عن الدراسات السابقة في حدود تطبيقها عمادات وكالة جامعة الإمام للدراسات العليا والبحث العلمي، كما اختلفت في بعض نتائجها مع كثير من الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

للتوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي لوصف مشكلة الدراسة وتحليلها والوصول إلى إجابات أسئلتها، وذلك لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة وملاءمته لأهدافها وأسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تتضمن تشخيصًا لواقع ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والذين يبلغ عددهم خلال فترة إجراء هذا البحث (من ١١/٢٢ إلى ١٢/٢/١٤٤١هـ) (٢٨٦) فردًا، وتم تطبيق الأداة على جميع أفراد المجتمع واستجاب منهم (١٤٥) فردًا تمثل ما نسبته ٥٠,٧٠% من إجمالي مجتمع الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	موظف	٦٧	٤٦,٢%
	موظفة	٧٨	٥٣,٨%
المجموع			١٤٥
			١٠٠%

ويتضح من الجدول (١) أن ٦٧% من أفراد المجتمع من الذكور، وأن ٧٨% منهم من الإناث.

جدول (٢) توزيع أفراد الدراسة حسب العمادة

٢٧	١٨,٦%	عمادة البحث العلمي	العمادة
٢٨	١٩,٣%	عمادة الدراسات العليا	
٣٩	٢٦,٩%	عمادة شئون المكتبات	
٥١	٣٥,٢%	عمادة الابتكار وريادة الأعمال	
١٤٥	١٠٠%	المجموع	

ويتضح من الجدول (٢) أن ١٨,٦% من أفراد المجتمع من عمادة البحث العلمي، وأن ١٩,٣% منهم من عمادة الدراسات العليا، وأن ٢٦,٩% منهم من عمادة شئون المكتبات و ٣٥,٢% من عمادة الابتكار وريادة الأعمال.

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة

١٤	٩,٧%	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٧٥	٥١,٧%	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٥٦	٣٨,٦%	(١٠) سنوات فأكثر	
١٤٥	١٠٠%	المجموع	

ويتضح من الجدول (٣) أن ٩,٧% من أفراد المجتمع خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ٥١,٧% منهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، بينما ٣٨,٦% خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر.

أداة الدراسة:

أ- بناء أداة الدراسة

تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لإعداد الاستبانة واشتملت في صورتها الأولية على قسمين، الأول: بيانات

شخصية (الجنس - العمادة - الخبرة)؛ والثاني تكون من (٣٥) عبارة، موزعة على محورين أساسيين و ٩ أبعاد فرعية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جدًا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدًا). على النحو التالي:

جدول (٤) تحديد فئات المقياس

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	عالية جدًا	٤,٢١	٥,٠٠
٢	عالية	٣,٤١	٤,٢٠
٣	متوسطة	٢,٦١	٣,٤٠
٤	منخفضة	١,٨١	٢,٦٠
٥	منخفضة جدًا	١,٠٠	١,٨٠

ب- صدق الأداة الظاهري:

بعد تصميم الأداة وصياغتها بشكلها الأولي قدمت للتحكيم من ذوى الاختصاص فى الإدارة التربوية لإبداء آرائهم فى فقراتها، ووضوح معناها ومناسبتها للمجال، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت أساسا لقياسه. وتم الأخذ بملحوظات المحكمين، ومن ثم رجعت الاستبانة بالتعديل والإضافة والحذف، وتم تبني الأداة بصورتها النهائية.

ج- صدق الاتساق الداخلى:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلى للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه.

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
بُعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية							
**٠,٨٦٤	٤	**٠,٨٨٩	٣	**٠,٩١٧	٢	**٠,٨٨١	١
بُعد التمكين							
**٠,٨١٥	٨	**٠,٩٣٨	٧	**٠,٩٢٤	٦	**٠,٩٠٥	٥
بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم							
**٠,٩٣٤	١٢	**٠,٩٤٥	١١	**٠,٩٥٢	١٠	**٠,٩٠٨	٩
بُعد السلوك الأخلاقي							
		**٠,٨٦٩	١٥	**٠,٩٥٦	١٤	**٠,٩١٨	١٣
بُعد إضافة قيمة للمجتمع							
		**٠,٩٠٨	١٨	**٠,٨٧٩	١٧	**٠,٩٢٨	١٦
بُعد المعالجة العاطفية							
		**٠,٩٠٣	٢١	**٠,٩٠٨	٢٠	**٠,٨١٥	١٩

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني					
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
بُعد الالتزام العاطفي					
**٠,٧٨٩	٣	**٠,٧٢٧	٢	**٠,٨٧٨	١
		**٠,٨٥٥	٥	**٠,٨٣٣	٤
بُعد الالتزام المعياري					
**٠,٧٧٣	٨	**٠,٨٢٥	٧	**٠,٨١٩	٦
				**٠,٨٣٥	٩
بُعد الالتزام الاستمراري					
**٠,٧٧٥	١٢	**٠,٥٥٥	١١	**٠,٨٢٠	١٠
		**٠,٩٠٠	١٤	**٠,٨٩٢	١٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات أبعاد المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (٧) قيم معاملات الثبات

ثبات البُعد	عدد الفقرات	أبعاد أداة الدراسة	محاوَر أداة الدراسة
٠,٩١٠	٤	البُعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية	درجة ممارسة قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الخادمة
٠,٩١٨	٤	بُعد التمكين	
٠,٩٥١	٤	بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم	
٠,٨٩٩	٣	بُعد السلوك الأخلاقي	
٠,٨٨٩	٣	بُعد إضافة قيمة للمجتمع	
٠,٨٤٨	٣	بُعد المعالجة العاطفية	
٠,٨٦٨	٥	بُعد الالتزام العاطفي	مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين
٠,٨٢٣	٤	بُعد الالتزام المعياري	
٠,٨٥٦	٥	بُعد الالتزام الاستمراري	
٠,٩٧٠	٣٥	الثبات العام	

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات الدراسة:

طبقت أداة الدراسة على مجتمع الدراسة فى الفترة من ١١/٢٢ إلى ١٢/٢/١٤٤١هـ من العام الجامعى ١٤٤٠/١٤٤١هـ، حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً بعد أخذ الموافقة الرسمية، ومراجعة الاستجابات للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائى، ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

الأساليب الإحصائية:

بعد جمع الاستجابات ومراجعتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل ومعالجة البيانات، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلى لأداة الدراسة، وكذلك لفحص العلاقة بين متغيرى الدراسة، ومعامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة، والتكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لترتيب استجابات أفراد الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادى لفحص الفروق فى استجابات أفراد الدراسة، واختبار شيفيه، لتحديد الفروق لصالح أى فئة.

عرض النتائج ومناقشتها:

يعرض هذا الجزء النتائج التى أسفرت عنها إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، ومناقشتها، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالى:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية للمجالات الكلية لاستجابات أفراد الدراسة والتعليق على النتيجة الكلية لمحور ممارسة القيادة الخادمة. ثم تم حساب المتوسطات

الحسابية لإجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازليا لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة، والتعليق على العبارة ذات الترتيب الأول والعبارة ذات الترتيب الأخير في البعد.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
١	البُعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية	٣,٩٤	عالية	٢
٢	بُعد التمكين	٣,٥٧	عالية	٥
٣	بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم	٣,٥٨	عالية	٤
٤	بُعد السلوك الأخلاقي	٤,٠٧	عالية	١
٥	بُعد إضافة قيمة للمجتمع	٣,٨٢	عالية	٣
٦	بُعد المعالجة العاطفية	٣,٣٩	متوسطة	٦
جميع الأبعاد		٣,٧٣	عالية	

يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد الدراسة على أبعاد القيادة الخادمة، أنها تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٠٧، ٣,٣٩) وجميعها جاءت بدرجة عالية ماعدا بعد المعالجة العاطفية، والذي جاء بدرجة متوسطة. بينما جاء المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الخادمة ككل بدرجة عالية عند (٣,٧٣) وهذا يعني أن القادة الأكاديميين للعمادات محل الدراسة يمارسون أبعاد القيادة الخادمة بدرجة عالية.

كما يتضح أن بعد السلوك الأخلاقي قد حصل على الترتيب الأول يليه في الترتيب الثاني البُعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية، فبعد إضافة قيمة للمجتمع في الترتيب الثالث، وفي الترتيب الرابع بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم، وفي الترتيب الخامس بعد التمكين، ثم أخيراً بعد المعالجة العاطفية بالترتيب السادس.

ولعل ذلك يشير إلى ضيق الوقت لدى العمداء للمعالجة العاطفية مع العاملين، وكذلك ربما لوجود الجنسين (الذكر والأنثى) من العاملين مما يصعب المعالجة العاطفية التي يأملها الموظف أو الموظفة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٩) وعقيات (٢٠١٩) في أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت عالية، واختلفت في ترتيب الأبعاد، حيث جاء بعد المهارات المفاهيمية أولاً ثم التمكين ثم الاهتمام بالمرؤوسين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة آل مسلط (٢٠١٩) والعودة (٢٠١٨) وعلى والقرني (٢٠١٧) وغالي (٢٠١٥)، حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، وكذلك اختلفت مع دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) التي توصلت لانخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة.

وما يلي عرض نتيجة كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة بالتفصيل:

البعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية.

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المفاهيمي وامتلاك الرؤية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يمتلك العميد فهما عميقاً لرؤية ورسالة عمادته وأهدافها	٤,١٤	٠,٨٥٧	١
٢	يستطيع العميد حل المشكلات بأفكار جديدة ومبتكرة	٤,٠١	٠,٩٤٢	٢
٤	يتوقع العميد العواقب المختلفة للقرارات الإدارية الصادرة عنه	٣,٨٢	٠,٩٠٧	٣
٣	لدى العميد القدرة على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	٣,٧٨	٠,٩٥١	٤
	المتوسط العام	٣,٩٤	٠,٨١٢	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٩) في التالي:

١. تكونت عبارات هذا البعد من أربع عبارات، كلها نالت درجة عالية.
٢. تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٧٨) إلى (٤,١٤) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٩٤) أى أن درجة ممارسة قادة العمادات للقيادة الخادمة ببعدها المفاهيمي وامتلاك الرؤية جاء بدرجة عالية. ويمكن تفسير ذلك في أن العمداء يطبقون الأساليب التشاركية وشرح أهدافهم للعاملين معهم مما يعطى العاملين الثقة بأهداف العمداء وفهما لقراراتهم.
٣. جاءت عبارة رقم (١) (يمتلك العميد فهماً عميقاً لرؤية ورسالة عمادته وأهدافها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وهذا يدل على ثقة أفراد الدراسة بقيادة العمادات، واتفقهم على أهدافها ورؤيتها مع العمداء. كما جاءت عبارة رقم (٣) (لدى العميد القدرة على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها) بالمرتبة الرابعة وأقل متوسط حسابي في هذا البعد (٣,٧٨). ولعل ذلك يشير إلى حاجة العمداء إلى زيادة تفعيل مشاركة العاملين معهم في حل المشكلات.

بُعد التمكين:

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التمكين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٨	يتبنى العميد أفكار موظفيه فيما يتعلق بتنفيذ مهام العمل.	٣,٦٥	٠,٩٠٧	١
٧	يعطى العميد الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بطريقتهم.	٣,٥٨	٠,٩٥١	٢

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٨	يتبنى العميد أفكار موظفيه فيما يتعلق بتنفيذ مهام العمل.	٣,٦٥	٠,٩٠٧	١
٧	يعطى العميد الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بطريقتهم.	٣,٥٨	٠,٩٥١	٢
٦	يشجع العميد الموظفين على القيام ببعض الأدوار القيادية	٣,٥٧	٠,٩٤٢	٣
٥	يعطى العميد الموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	٣,٤٩	٠,٠٩٣	٤
	لمتوسط العام	٣,٥٧	٠,٨١٢	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٠) في التالي:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من أربع عبارات، كلها نالت درجة عالية.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٤٩) إلى (٣,٦٥) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٥٧) أي أن درجة ممارسة قادة العمادات لبعد التمكين جاء بدرجة عالية. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في تلك العمادات في الغالب ثابتون في أماكنهم ويعرفون مهامهم بينما العمداء لتلك العمادات غير ثابتين وتكليفهم لمدة سنتين ثم يجدد لهم أو ينتهي تكليفهم. ولذلك يتبنى العمداء أفكار موظفيهم ويعطونهم حرية التصرف مع مشكلات العمل.

٣- جاءت عبارة رقم (٨) (يتبنى العميد أفكار موظفيه فيما يتعلق بتنفيذ مهام العمل). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، ولعل ذلك يرجع إلى خبرة الموظفين المستقرين في هذه العمدات، كما جاءت عبارة رقم (٥) (يعطى العميد الموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٩).

بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم:

جدول رقم (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٩	يزود العميد الموظفين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	٣,٧١	١,٠٧٩	١
١١	يفعل العميد كل ما يستطيع لجعل مهمة الموظفين سهلة	٣,٦٦	١,١٠٦	٢
١٠	يحرص العميد على نجاح الموظفين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	٣,٥٣	١,٢٣٠	٣
١٢	يضحي العميد ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين	٣,٤٣	١,١٤١	٤
	المتوسط العام	٣,٥٨	١,٠٦٥	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١١) في التالي:

١- تكونت عبارات هذا البعد من أربع عبارات، كلها نالت درجة عالية.

٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٤٣) إلى (٣,٧١) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٥٨) أى أن درجة ممارسة قادة العمادات لبعده الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم جاء بدرجة عالية. وربما يفسر ذلك بأن العمداء ليسوا فى مجال منافسة مع موظفيهم فالكادر الوظيفى مختلف، ولذلك يراعى العمداء كل ما ييسر للموظفين ترقيةهم الوظيفية.

٣- جاءت عبارة رقم (٩) (يزود العميد الموظفين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٧١) وهذا فيه إشارة إلى رغبة العمداء تزويد موظفيهم بالخبرات والمهارات اللازمة، كما جاءت عبارة رقم (١٢) (يضحى العميد ببعض مصالحه الشخصية فى سبيل تحقيق احتياجات الموظفين) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (٣,٤٣).

بُعد السلوك الأخلاقى:

جدول رقم (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد السلوك الأخلاقى

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة
١٥	لا يتنازل العميد عن القيمة الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح	٤,١٥	٠,٨٠٥	١
١٣	يعد العميد قدوة حسنة فى الأداء والسلوك الوظيفى.	٤,٠٣	٠,٩٩٥	٢
١٤	يتصف العميد بالصدق ويفى بوعوده.	٤,٠٢	٠,٨٧٧	٣
	المتوسط العام	٤,٠٧	٠,٨١٧	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٢) فى التالى:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من ثلاث عبارات، كلها نالت درجة عالية.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابى لهذا البعد من (٤,٠٢) إلى (٤,١٥) والمتوسط الحسابى العام لجميع عبارات البعد (٤,٠٧) أى أن درجة ممارسة قادة العمادات لبعد السلوك الأخلاقى جاء بدرجة عالية. وهذا البعد جاء بالمرتبة الأولى بين الأبعاد، ولعل ذلك يفسر ما يملكه العمداء من قيم وإيمانهم بها كما أن اختيار العمداء يأتى بعد تمحيص وتدقيق من الإدارة العليا فى الجامعة.
- ٣- جاءت عبارة رقم (١٥) (لا يتنازل العميد عن القيمة الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٤,١٥)، وهذا يدل على تمسك بالقيم الأخلاقية فى العمل، كما جاءت عبارة رقم (١٤) (يتصف العميد بالصدق ويفى بوعوده) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابى (٤,٠٢).

بُعد إضافة قيمة للمجتمع:

جدول رقم (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد إضافة قيمة للمجتمع

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة
١٧	يحرص العميد على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج العمادة	٣,٩١	٠,٨٩٣	١
١٦	يؤكد العميد على تبنى مفهوم المسؤولية المجتمعية	٣,٩١	٠,٩٠٩	٢

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٨	يشجع العميد الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع	٣,٦٤	٠,٩٦٨	٣
	المتوسط العام	٣,٨٢	٠,٨٣٦	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٣) في التالي:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من ثلاث عبارات، كلها نالت درجة عالية.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٦٤) إلى (٣,٩١) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٨٢) أى أن درجة ممارسة قادة العمادات لبعده إضافة قيمة للمجتمع جاء بدرجة عالية.
- ٣- جاءت عبارة رقم (١٧) (يحرص العميد على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج العمادة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وهذا يفسر بوعي العمداء كونهم أكاديميين ويعون أن خدمة المجتمع إحدى وظائف الجامعة الرئيسية، وكذلك ارتباط عماداتهم بالمجتمع كما جاءت عبارة رقم (١٨) (يشجع العميد الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٤).

بُعد المعالجة العاطفية:

جدول رقم (١٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد المعالجة العاطفية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٩	يلجأ الموظفون إلى العميد لطلب المساعدة في المشكلات التي تعترضهم	٣,٦٧	١,٠٦٦	١
٢١	يستطيع العميد معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم.	٣,٢٥	١,٢٥١	٢
	يخصص العميد وقتاً للتحدث مع مرؤوسيه في الموضوعات الشخصية	٣,٢٤	١,٢٢٧	٣
	المتوسط العام	٣,٣٩	١,٠٣٧	متوسطة

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٤) في التالي:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من ثلاث عبارات، واحدة نالت درجة عالية. وعبارتين نالت درجة متوسطة.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٢٤) إلى (٣,٦٧) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٣٩)، أي أن درجة ممارسة قادة العمادات لبعد المعالجة العاطفية جاء بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء اعتقاد بعض القيادات الأكاديمية بأن التعاطف مع العاملين والاستماع إلى مشاكلهم يؤدي إلى إهمالهم، واتكالهم على العلاقة الشخصية التي يعتقدون أنها تجعل العميد يتغاضى عنهم.

٣- جاءت عبارة رقم (١٩) (يلجأ الموظفون إلى العميد لطلب المساعدة في المشكلات التي تعترضهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٧) بدرجة عالية، وهذا يدل على موقف العمداء الإيجابي لكنهم قد لا يبادرون بسؤال العاملين، كما جاءت عبارة رقم (٢٠) (يخصص العميد وقتا للتحدث مع مرؤوسيه في الموضوعات الشخصية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٤). ولعل ذلك إضافة لما ذكر؛ لكثرة المهام التي يقوم بها العمداء.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية للمجالات الكلية لاستجابات أفراد الدراسة والتعليق على النتيجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي. ثم تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، والتعليق على العبارة ذات الترتيب الأول والعبارة ذات الترتيب الأخير في البعد.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية لكل أبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
١	عالية جداً	٤,٢١	بُعد الالتزام العاطفي	١
٢	عالية	٣,٨٩	بُعد الالتزام المعياري	٢
٣	عالية	٣,٨٦	بُعد الالتزام الاستمراري	٣
	عالية	٣,٩٩	الكلية للأبعاد	

يتضح من الجدول السابق بعد مقارنة استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الالتزام التنظيمي، أنها تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٨٦، ٤,٢١) وجميعها جاءت بدرجة عالية ماعدا بعد الالتزام العاطفي والذي جاء بدرجة عالية جدًا. بينما جاء المتوسط الحسابي لأبعاد الالتزام التنظيمي ككل بدرجة عالية عند (٣,٩٩)، وهذا يعني أن الموظفين والموظفات في العمادات محل الدراسة لديهم التزام تنظيمي بدرجة عالية.

كما يتضح أن بعد الالتزام العاطفي قد حصل على الترتيب الأول يليه في الترتيب الثاني بُعد الالتزام المعيارى، فبعد الالتزام الاستمراري في الترتيب الثالث. ولعل ذلك يشير إلى أهمية تعزيز الارتباط المعنوي وبما يتمتع به موظفو تلك العمادات من التزام تنظيمي عال وخصوصا الالتزام العاطفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "على" و"القرنى" (٢٠١٧) ودراسة "غالى" (٢٠١٥) ودراسة "السبيعى" (٢٠١٩) ودراسة "بوخلوه"، و"قمو" (٢٠١٧)، حيث جاءت درجة الالتزام التنظيمي عالية بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة آل مسلط (٢٠١٩) ودراسة المواجدة والطروانة (٢٠٢٠)، حيث جاءت درجة الالتزام التنظيمي متوسطة.

وما يلى عرض نتيجة كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة بالتفصيل:

بُعد الالتزام العاطفي:

جدول رقم (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الالتزام العاطفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢	لدى الرغبة لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف العمادة	٤,٥٢	٠,٦٦٧	١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	أشعر بالفخر عند سماع الحديث الإيجابي عن العمادة التي أعمل فيها	٤,٤٤	٠,٨٣٢	٢
٤	لدى شعور قوى بالانتماء للعمادة التي أعمل بها	٤,٢٥	٠,٩٨٤	٣
٣	لدى إحساس بالراحة والاستقرار خلال ساعات العمل	٣,٩٥	٠,٩٨٨	٤
٥	أشعر أنى أستطيع تحقيق أهدافى فى النمو المهني من خلال عملى فى العمادة	٣,٨٩	١,١٧٠	٥
	المتوسط العام	٤,٢١	٠,٧٦٣	عالية جداً

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٦) فى التالي:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من خمس عبارات، ثلاث منها نالت درجة عالية جداً. وعبارتين نالت درجة عالية.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٨٩) إلى (٤,٥٢) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٤,٢١) أي أن درجة الالتزام العاطفي للعاملين فى العمادات محل الدراسة جاء بدرجة عالية جداً. ويمكن تفسير ذلك بالبيئة الإيجابية التي تسود فى عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمى.
- ٣- جاءت عبارة رقم (٢) (لدى الرغبة لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف العمادة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٢)، وهذا يشير إلى ارتفاع المعنويات

ورغبة العاملين في بذل المزيد من الجهد، كما جاءت عبارة رقم (٥) (أشعر أنني أستطيع تحقيق أهدافي في النمو المهني من خلال عملي في العمادة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٩). ويمكن تفسير ذلك بطموح العاملين لمواصلة دراساتهم العليا، كون أغلب من يتعاملون معهم هم أساتذة الجامعة وبعضهم كان من زملائهم أو طلاب الدراسات العليا.

بُعد الالتزام المعياري:

جدول رقم (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الالتزام المعياري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٧	تربطني بالعمادة رابطة معنوية تجعلني أتمسك بالعمل بها	٤,١٤	٠,٨٧٣	١
٦	تستحق العمادة التي أعمل بها التفاني والإخلاص	٤,١١	٠,٨٧٤	٢
٨	أشعر أنه من الخطأ الانتقال إلى عمادة أخرى	٣,٨٣	١,٠٥٤	٣
٩	أشعر أنني مدين للعمادة لما لها من فضل على	٣,٤٩	١٠,٨٠	٤
	المتوسط العام	٣,٨٩	٠,٧٨٨	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٧) في التالي:

١- تكونت عبارات هذا البعد من أربع عبارات، نالت كلها درجة عالية.

٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٤٩) إلى (٤,١٤) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٨٩)، أى أن درجة الالتزام المعيارى للعاملين فى العمادات محل الدراسة جاء بدرجة عالية.

٣- جاءت عبارة رقم (٧) (تربطنى بالعمادة رابطة معنوية تجعلنى أتمسك بالعمل بها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٤,١٤)، ويمكن تفسير ذلك بالتلاحم والتآلف والانسجام لدى الموظفين فى العمادة مما يولد لديهم شعورًا إيجابيًا نحو العمل، كما جاءت عبارة رقم (٩) (أشعر أنى مدين للعمادة لما لها من فضل على) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (٣,٤٩). ولعل ذلك يشير إلى توافر بيئة تتميز بالدعم الجيد وإحساس العمادة بالموظفين وتقديم المحفزات.

بُعد الالتزام الاستمرارى:

جدول رقم (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الالتزام الاستمرارى

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة
١١	أقبل بجميع المهام التى يكلفنى بها العميد رغبة فى نجاح العمادة	٤,٣٥	٠,٦٩٢	١
١٢	أشعر بالرضا بما يحققه عملى من مكاسب مادية ومعنوية	٣,٩٩	٠,٨٧٠	٢
١٣	بقائى بالعمل فى العمادة سيكسبنى الكثير مستقبلا	٣,٧١	١,١٨٨	٣
١٤	أريد قضاء باقى حياتى المهنية فى العمل بالعمادة	٣,٦٤	١,٢١٠	٤

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٠	أرغب بالاستمرار بالعمل في العمادة مهما كانت مميزات الانتقال إلى عمل آخر	٣,٦٠	١,٠٨٨	٥
	المتوسط العام	٣,٨٦	٠,٨٢٠	عالية

تتلخص أهم النتائج التي يوضحها الجدول رقم (١٨) في التالي:

- ١- تكونت عبارات هذا البعد من خمس عبارات أربع منها نالت درجة عالية، وعبارة واحدة نالت درجة عالية جداً.
- ٢- تراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد من (٣,٦٠) إلى (٤,٣٥) والمتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣,٨٦) أي أن درجة الالتزام الاستمراري للعاملين في العمادات محل الدراسة جاء بدرجة عالية.
- ٣- جاءت عبارة رقم (١١) (أقبل بجميع المهام التي يكلفني بها العميد رغبة في نجاح العمادة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٥)، ولعل ذلك يشير إلى الشعور الإيجابي نحو العمل مما يوجد حافزاً للقيام بالعمل على أكمل وجه من خلال التقاني والإخلاص وبذل الجهود من أجل نجاح العمادة، كما جاءت عبارة رقم (١٠) (أرغب بالاستمرار بالعمل في العمادة مهما كانت مميزات الانتقال إلى عمل آخر) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٠). وربما يدل ذلك على توافر بيئة تتميز بالدعم الجيد وتقليل الأعباء المهنية مما يجعل الموظفين على جانب كبير من الانتماء للعمادة حتى في حال وجود مميزات أفضل في عمادات أخرى.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٩):

قياس العلاقة بين العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها	٠,٦٤٣	٠,٠٠٠	يوجد علاقة

يتضح من الجدول (١٩) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها (٠,٦٤٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠١)، وبالتالي يستنتج الباحث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث

العلمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي أدى إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ويمكن تفسير هذه العلاقة بثقة العاملين في تلك العمادات بقادتها من العمداء، وتصورهم لمدى ممارسة القيادة الخادمة من قبل عمدائهم.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Cerit, 2010) و (Chinomona, 2013) و(شيخ السوق، ٢٠١٤) و(Ramli, & Desa, 2014) و(غالي، ٢٠١٥) و(على والقرني، ٢٠١٧) و(آل مسلط، ٢٠١٩). حيث توصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. وكذلك تتفق مع دراسة (Sokoll, 2014) في أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين للمشرف الرئيس.

رابعاً: الإجابة على السؤال الرابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمادة (البحث العلمي، الدراسات العليا، الابتكار وريادة الأعمال، شئون المكتبات)؟

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمادة استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمادة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمادة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
المحور الأول	بين المجموعات	١٢,٦٠٧	٣	٤,٢٠٢	٧,٠٢٤	*,*,٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٨٤,٣٦٥	١٤١	٠,٥٩٨			
	المجموع	٩٦,٩٧٢	١٤٤	-			
المحور الثاني	بين المجموعات	١,٣٧٧	٣	٠,٤٥٩	٠,٩١٨	٠,٤٣٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٠,٤٧٥	١٤١	٠,٥٠٠			
	المجموع	٧١,٨٥٢	١٤٤	-			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي) باختلاف متغير العمادة.

كما ويتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (ممارسة القيادة الخادمة) باختلاف متغير العمادة، ولتحديد صالح الفروق بين فئات العمادة تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول (٢١) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات العمادة

المحور	العمادة	العدد	المتوسط الحسابي	البحث العلمي	الدراسات العليا	شؤون المكتبات	الابتكار وريادة الأعمال
الأول: ممارسة القيادة الخادمة	البحث العلمي	٢٧	٣,٦٧٧	-			
	الدراسات العليا	٢٨	٤,٢٥٤	٠,٠٥٨	-		
	شؤون المكتبات	٣٩	٣,٣٧٨	٠,٤٩٩	*٠,٠٠٠*	-	
	الابتكار وريادة الأعمال	٥١	٣,٧٤٧	٠,٩٨٦	٠,٠٥٥	٠,١٧٥	-

** دالة عند مستوى ٠,٠٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة عند مستوى (٠,٠٠١) فأقل بين عمادة الدراسات العليا وعمادة شؤون المكتبات لصالح عمادة الدراسات العليا.

توصيات الدراسة:

- استنادًا إلى نتائج الدراسة التي توصلت إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١- إقامة برامج تدريبية حول القيادة الخادمة لقادة العمادات بالجامعة حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة معززة لنتائج دراسات سابقة حول وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
 - ٢- الإشارة إلى عمداء وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة لتخصيص وقت للاستماع إلى مشكلات العاملين لديهم، حيث جاء بعد المعالجة العاطفية في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة.
 - ٣- الحرص على تشجيع الموظفين بالقيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع، حيث جاءت عبارة "يشجع العميد الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" آخر الترتيب في بعد إضافة قيمة للمجتمع.
 - ٤- استثمار الالتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين بعمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بزيادة تأهيلهم وتدريبهم للقيام بأعمال العمادات على أكمل وجه.
 - ٥- أن تبادر عمادة الموارد البشرية في الجامعة بإيجاد البرامج التي تحقق الإشباع الوظيفي للعاملين في تلك العمادات، حيث جاءت عبارة "أشعر أني أستطيع تحقيق أهدافي في النمو المهني من خلال عملي في العمادة" في آخر ترتيب الالتزام العاطفي.
 - ٦- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي بين العاملين في وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي من خلال برامج التطوير المهني الموجهة لهم.

مقترحات الدراسة:

- فى ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج يقترح إجراء الدراسات حول ما يلي:
- ١- برنامج تدريبي مقترح للقيادات الجامعية فى نمط القيادة الخادمة.
 - ٢- إجراء دراسة مماثلة تطبق على عمادات الكليات.
 - ٣- إجراء دراسات لبحث العلاقة بين نمط القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ودرجة الصراع التنظيمي.

المراجع المراجع العربية

- بوخلوه، باديس، وقمو، سهيلة. (٢٠١٧). أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: جامعة قاصدي مرباح، ١١٤، ١١٣-١٢٧.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. (٢٠٠٩م). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة: إسماعيل بسيوني، رفاعي محمد). الرياض: دار المريخ للنشر.
- حلس، صقر. (٢٠١٢م). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دهليز، خالد، وغالي، محمد أحمد. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٤، ع ٣، ٤٦٥ - ٤٩٤.
- رشيد، صالح ومطر، ليث. (٢٠١٦م). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة

- العربية السعودية. المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٣٣، ع ١٣٢، ٧٩-١٣٠.
- الشمري، راضى بن تركى عذبي. (٢٠١٩) " واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومى للبحوث غزة مج ٣، ع ١: ١٩ - ١٩.
- شيخ السوق، سمر (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٤). السلوك الفعال فى المنظمات. مصر، الدار الجامعية.
- عبد الله، ده رون فريدون. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة فى تحقيق الاستغراق الوظيفى: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية فى جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٨، ع ١٤، ٢٢٧ - ٢٢٨.
- عقيلات، هند ناصر أحمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ١٠٣، ٢٣٥ - ٢٨٠.
- على، محمد مسلم حسن، وعبد الله على القرنى. (٢٠١٧) "القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس". المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث مج ٦، ع ١١: ٤٥ - ٦٢.

العمري، مشرف بن علي عبد الله. (٢٠١٩): "الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص". المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث مج ٨، ع ٢، ٧٤ - ٩٢.

العودة، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨) تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث مج ٧، ع ١٠، ١ - ٢٦.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

اللوزي، موسى (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثه. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

آل مسلط، محمد بن أحمد. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، مج ٥، ع ٢، ٥١-٧٥.

المواجدة، حمادة على حماد، والطراونة، أخليف. (٢٠٢٠). العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٥، ١٤، ٢٥٣-٢٧٨.

نجم، نجم عبود. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

هاوس، بيترج. (٢٠١٨م). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف ومازن رشيد) الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية

- Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", *International Journal of Leadership in Education: Theory and practice*, Vol. (13), No.3. pp 301-317.
- Chinomona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. (4), No. (14).
- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Harcourt College Publishers.

- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005) "Development of the servant leadership assessment instrument" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, Emerald Group Publishing Limited.
- Dierendonck, D. V. (2011) "Servant Leadership: A review and Synthesis" *Journal of Management*, 37(4).
- Greenleaf, RK (1970) *The Servant as Leader*. New York: Paulist Press.
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment" *The Leadership Quarterly*, 19(2).
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4th Ed.). London, England: Sage
- Pavletich, A. (2018). *The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment*. Doctoral Dissertation, Creighton University, Omaha, USA.

- 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).
- Schulkers, J. L. 2017. *Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations*. Unpublished Doctoral Disseration, Walden University.
- Sokoll, Shane (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 Iss.2, PP 88-104.
- 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.