



واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية بكليات الشرق العربي

أ. أمل بنت شايح بن علي القحطاني

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

د. عبدالله بن سليمان بن عبدالعزيز المزيني

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بينهما، والتعرف على المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتكون أفراد الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي والبالغ عددهم (74)، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة تكونت من (40) عبارة، مقسمة على ثلاث محاور، وطبقت الباحثة أدواتها بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

1- موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي بمتوسط حسابي عام (3,11) من (5)، وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: أولاً التواضع (3,35)، وثانياً تطوير العاملين (3,14)، وثالثاً التمكين (3,07)، ورابعاً الخدمة (2,87).
2- موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم بمتوسط حسابي عام (3,08) من (5)، وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: أولاً الترقية الوظيفية (3,21)، وثانياً الأجور والمكافآت العادلة (3,07)، وثالثاً الاستقرار والأمان الوظيفي (3,06)، ورابعاً المشاركة في صنع واتخاذ القرار (2,97).

3- هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي.

4- موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة بمتوسط حسابي (3,97) من (5)، حيث جاءت العبارة: "قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,97)، في حين جاءت عبارة: "التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية لتأهيلهم لممارسة دورهم كفائد خدام" في المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,63).

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القيادات الأكاديمية، جودة الحياة الوظيفية.



The Reality of Servant Leadership Practices among Academic Leaders and Its Relationship with Improving Job Quality of Life in the Arab East Colleges

Amal bint Shaya bin Ali Al-Qahtani

Master's researcher in the Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Abdullah bin Suleiman bin Abdulaziz Al-Muzainy

Assistant Professor in the Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to examine the status of servant leadership practices among academic leaders in Arab east colleges, as perceived by faculty members. It also sought to assess the level of job quality of life among faculty members in these colleges from the perspective of the study participants. Additionally, it aimed to uncover the relationship between these factors and identify proposals to enhance servant leadership practices among academic leaders in Arab east colleges, as perceived by the study participants. The survey consisted of 40 items divided into three dimensions. The researcher administered the survey using a comprehensive census approach. The study yielded several findings:

- 1- Study participants moderately agreed with the existence of servant leadership practices among academic leaders in colleges located in the Arab East, with an overall mean score of (3.11) out of (5) The dimensions were ranked in descending order: humility (3.35), employee development (3.14), empowerment (3.07), and service (2.87).
- 2- Study participants moderately agreed with their level of job quality of life, with an overall mean score of (3.08) out of (5) The dimensions were ranked in descending order: job promotion (3.21), fair wages and bonuses (3.07), job stability and security (3.06), and participation in decision-making (2.87).
- 3- There is relationship a positive Expulsion at a significance level of (0.01) between the existence of servant leadership practices among academic leaders and the level of job quality of life among faculty members in Arab east colleges.
- 4- Study participants highly supported proposals aimed at improving servant leadership practices among academic leaders, with an overall mean score of (3.79) out of (5) The statement "Academic leaders expanding faculty members' participation in decision-making" ranked first with a high agreement rate, with an average score of (3.97).

Keywords: Academic leadership, Servant leadership, Job quality of life.



الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

1-1- التمهيد:

في القرن الحادي والعشرين هناك العديد من الفرص والتهديدات والتغيرات السريعة التي تواجه مختلف المؤسسات التعليمية، التي أدت بدورها الى ضرورة تبني أنماط وأساليب قيادية حديثة في الجامعات السعودية تهتم برأس المال البشري، فيعتبر القادة من أكثر القوى تأثيراً في المؤسسات التعليمية؛ وذلك لامتلاكهم أساليب ومهارات تسهم في نجاح وتطوير أداءهم وأداء الأفراد والمؤسسة.

وتشهد مؤسسات التعليم الجامعي العديد من التحولات الكبيرة في الآونة الأخيرة، التي كان من أحدثها "نظام الجامعات الجديد" الأمر الذي جعل الجامعات مطالبة أكثر من أي وقت مضى في تغيير وتطوير أساليب الإدارة والبيئة الوظيفية الملائمة للتعامل مع هذه المستجدات التي تسير وفق رؤية 2030 (الحربي، 2022م، ص55). ونظراً لهذه التحولات تأتي أهمية تطبيق القيادة الخادمة؛ لاعتماد فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين وإعادة ترتيب الأولويات بينهما، بأن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً ومن ثم يستطيع قيادتهم بسهولة، خلافاً لما 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 (علي والقرني، 2017م، ص49).

وفي ضوء ذلك أكد أندرو ولاتيف وبرهان (Andrew, Latiff and Burhan, 2019, p.45) أنه يجب اتباع أسلوب قيادي فعال لديه القدرة على التأثير في الآخرين وإحداث التغييرات وحل المشكلات؛ لتحقيق بيئة عمل متميزة ولتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين؛ كون القيادة هي العنصر الأساسي لوصول أي مؤسسة للنجاح والتنافسية.

ويعد العامل البشري خاصة في المؤسسات التعليمية أحد أهم العناصر التي تم تناولها في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أهتم الباحثون بالمشكلات الناشئة مثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات؛ ففي العقد الماضي كان التركيز على الحياة الشخصية (خارج العمل)، مما أدى إلى ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الوقت الحاضر كونه موضوع اجتماعي رئيسي في الجامعات على نطاق عالمي (Mirkamali & Thani, 2011, p.180). تمثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية بالغة، نظراً لانعكاساتها الكبيرة على أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة الذين يعملون في ظل منظومة كبيرة تؤثر على التعليم في أي مجتمع من المجتمعات، مما لا شك أن الحفاظ على تلك الجامعات والعاملين فيها هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان تقدمها (جاد الرب، 2008م، ص244).

ومن هنا برزت الحاجة إلى تفعيل أسلوب قيادي يحقق لنا جودة حياة وظيفية، حيث تشير نوف العجمي (2019م، ص1432) بأن الجامعات لابد أن تزيد اهتمامها بنظرية القيادة الخادمة والنظر في ممارستها والاستفادة منها، والعمل على تطوير المؤشرات التي يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية بناء على ما يمتلكون من خصائص وسمات شخصية تساعد في ممارسة القيادة الخادمة.

1-2- مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي التقليدي غير قادر على التغلب على مشاكل العمل، فمؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة إلى قادة تدرك احتياجات العاملين وتسعى لتلبيتها، فوجود قائد خادم يبحث عن الجوانب التي يمكنه من خلالها مساعدة الآخرين يعني وجود قيادة ملهمة جيدة للعمل.

وفيما يتعلق بالقيادة الخادمة في الجامعات السعودية فأشارت دراسة سهام كعكي (2018م) إلى أن القيادة في بعض الجامعات السعودية تعتمد على نظام الإدارة التقليدية، التي تنسم بالرقابة الشديدة وغياب المسائلة، فهناك ضعف في سياسة وطرق اختيار القيادة الجامعية، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن سيتولى المناصب وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها، كما أن الإدارة الأكاديمية بالجامعة تتبع نمط يمتاز بالتسلط والمركزية العالية المسيطرة.

وتأكيداً لما سبق، فتوصلت دراسة العودة (2018م) إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تمارس القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة أريج أحمد (2018م) أن مستوى ممارسة القيادات



الجامعية للقيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج دراسة المقابلة (2019م)، وسمية الرويلي (2019م) أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة. وتتحمل المؤسسات التعليمية وقياداتها على وجه الخصوص مسؤولية تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية للعاملين فيها (عسيري، 2019م، ص138).

فواقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية لازال يعاني من قصور؛ كما أشارت دراسة جواهر اليوسف (2012م) إلى أهم المشكلات التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في: - قلة تواجد الجمعيات المتخصصة لحفظ حقوق أعضاء هيئة التدريس، ضعف نظام الحوافز، تعدد مهام عضو هيئة التدريس بين المهام الإدارية والأكاديمية، وضعف التوجيه الأكاديمي للطلاب الذي يضاعف جهود عضو هيئة التدريس، وبطء الإجراءات الإدارية، ونذرة تعديل سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس.

وتأكيداً لما سبق، أظهرت نتائج دراسة أماني صالح (2013م) أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، أما دراسة الدليمي (2016م) فتوصلت إلى عدم رضا أعضاء هيئة التدريس بشكل عام عن مستوى جودة الحياة الوظيفية، كما بينت نتائج دراسة الحربي والشقران (2018م)، وأمل البدوي (2020م) من وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية.

كما أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة عمل المزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة، حيث أوصت دراسة سمية الرويلي (2019م) بتوجيه طلبة الدراسات العليا في الجامعات السعودية لإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة، في حين أوصت دراسة نوف العجمي (2019م) بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث عن علاقة ممارسة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات التي تصب في صالح العمل الأكاديمي، وفيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية فقد أوصت دراسة الحربي والشقران (2018م) بإجراء دراسات مستقبلية تبين مستوى جودة الحياة الوظيفية في كافة الجامعات، في حين أوصت دراسة خلود اليوسف (2022م) بالقيام بدراسات مماثلة لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة.

ونظراً لتأكيد الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، وتوجيه الدراسات من خلال نتائجها وتوصياتها على ضرورة دراسة القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية الشرق العربي -محل الدراسة-.

3-1- أسئلة الدراسة:

- 1-ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي؟
- 2-ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- 3-هل هناك علاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي؟
- 4-ما المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

4-1- أهداف هذه الدراسة:

- 1-التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2-التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- 3-الكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي.
- 4-التعرف على المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.

**5-1- أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية الدراسة في جانبين هما:

أولاً- الأهمية العلمية (النظرية):

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها: القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية؛ لأنها من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والقيادة؛ إذ تسهم في زيادة التفاعل في بيئة العمل ورفع مستوى الأداء للجامعات ككل.

2- تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في توجيه الباحثين للعمل على دراسات مستقبلية تتناول الموضوع من جوانب أخرى.

3- تتناول هذه الدراسة موضوعي القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية وتعتبر الدراسة الحالية الأولى -على حد علم الباحثة- التي تناولت هذه المتغيرات في مؤسسات التعليم العالي، مما يساعد في إثراء المكتبات المحلية والعربية.

ثانياً- الأهمية العملية (التطبيقية):

1- تساعد نتائج هذه الدراسة في معرفة الوضع الراهن للقيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية في التعليم العالي.

2- من المأمول أن تساهم هذه الدراسة في رفع كفاءة العمل، من خلال الكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جود الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرق العربي.

3- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تفعيل أبعاد جودة الحياة الوظيفية: (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، المشاركة في صنع واتخاذ القرار)، وأبعاد القيادة الخادمة: (التمكين، الخدمة، التواصل، تطوير العاملين) في كليات الشرق العربي.

4- قد تساعد توصيات ومقترحات الدراسة القادة والمهتمين في المجال بشكل عام، ومتخذي القرار في كليات الشرق العربي.

6-1- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرّت الدراسة الحالية على الكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية بكليات الشرق العربي، من خلال التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي في الأبعاد (التمكين، الخدمة، التواصل، تطوير العاملين) والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي في الأبعاد (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، المشاركة في صنع واتخاذ القرار)، والتعرف على المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي.

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في كليات الشرق العربي بمدينة الرياض.

- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 1445 هـ.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الخادمة:** "هي الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم والإعلاء من شأنهم ليؤثر فيهم ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (التمام، 2016م، ص 261).

وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام بكليات الشرق العربي، لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الخدمة، التواصل، تطوير العاملين) والمقاسة من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- **القيادة الأكاديمية:** "هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى القيادة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفيذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات" (السلطين، 2014م، ص 213).

وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "العاملين في المناصب القيادية بكليات الشرق العربي، وهم عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام".



-جودة الحياة الوظيفية: "هي الإجراءات أو الظروف أو العمليات التي توفر مناخاً حياتياً مريحاً سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها بما يشبع احتياجاتهم، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمؤسسات" (الدمرداش، 2018م، ص10).

وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "بيئة العمل التي تهتم بالصحة الجسدية والنفسية للعاملين، من خلال توفير العديد من الاحتياجات المادية والمعنوية والتنظيمية، بكليات الشرق العربي؛ بهدف تحسين الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الجامعة ويساعد في تحقيق أهدافها، ويعزز قدراتها التنافسية وتتمثل أبعادها في (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، المشاركة في صنع واتخاذ القرار)".

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

أولاً- الإطار المفاهيمي:

يمثل الإطار المفاهيمي الأساس العلمي الذي بنت عليه الباحثة دراستها، وقد قسم إلى مبحثين، يحتوي كل منها على عدة محاور تم تناولها بالتفصيل وذلك بحسب التسلسل التالي:

المبحث الأول: القيادة الخادمة، ويحتوي هذا المبحث على المحاور التالية:

1-نشأة القيادة الخادمة.

2-مفهوم القيادة الخادمة.

3-أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية.

4-عناصر القيادة الخادمة.

5-أبعاد القيادة الخادمة.

6-خصائص القائد الخادم.

7-علاقة القيادة الخادمة بالاتجاهات الحديثة في القيادة.

8-متطلبات تطبيق للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية.

9-معوقات تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية.

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية، ويحتوي هذا المبحث على المحاور التالية:

1-مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

2-أهداف جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

3-أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

4-أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

5-جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

6-مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية.

7-معوقات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض العديد من الدراسات السابقة، مقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، والتي تتفق مع الدراسة الحالية في عدد من القواسم المشتركة سواء في بعض أهداف الدراسة أو المتغيرات أو الأطر النظرية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، ثم تم التعقيب عليها وذكر أبرز أوجه الشبه والاختلاف، وأبرز جوانب الاستفادة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**2-1-1- المبحث الأول: القيادة الخادمة:**

يتناول هذا المبحث القيادة الخادمة من حيث: النشأة، والمفهوم، والأهمية، والعناصر، والأبعاد، والخصائص، وعلاقة القيادة الخادمة بالاتجاهات الحديثة في القيادة، والمتطلبات، والمعوقات.

2-1-1-1- نشأة القيادة الخادمة:

ظهرت القيادة الخادمة مع بزوغ فجر الإسلام فلا يعد مفهوماً جديداً على مجتمعاتنا الإسلامية، فلقيادة الخادمة في الإسلام شأن عظيم فهي في المقام الأول عبادة يتسامى بها المسلم للوصول الى الدرجات العليا لكسب رضا الخالق، وفي المقام الثاني يحصن بها المسلم نفسه من الاستكبار على نظائره في الخلق، فكان الرسول -صلى الله عليه وسلم- وأهل بيته -عليهم السلام- وصحابته -رضوان الله عليهم- يتسابقون في خدمة الآخرين (رشيد ومطر، 2016م، ص47).

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة ليست حديثة النشأة، بل تمتد جذورها إلى العصور السالفة من خلال قصص الزعماء الدينيين والأنبياء والرسول، وكذلك بعض الشخصيات العامة التي تخدم وطنها ومجتمعاتها، أما بالنسبة للاستخدام العلمي لمفهوم القيادة الخادمة فقد استخدم لأول مرة على يد روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) وتبعه بعد ذلك العديد من العلماء (عسيري، 2019م، ص141).

في الفكر الغربي برز مصطلح القيادة الخادمة كنمط قيادي في بداية السبعينيات من القرن العشرين في إدارة الأعمال بواسطة روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) في مقاله نشرها عام 1970م بعنوان: القائد خادم "The Servant As Leader"، وهي المقالة التي أحدثت نقلة نوعية في الممارسات القيادية، والتي تحولت فيما بعد إلى الفصل الأول من كتابه (seminal book) حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول، ويشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين (العروسي، 2019م، ص137).

والسبب الذي دفع جرينليف (Greenleaf) ليكتب عن القيادة الخادمة الرواية التي سميت (رحلة إلى الشرق) والتي كتبها هيرمان هس (Herman Hess) في عام 1956م، إذ أشار في الرواية إلى قصة حول رحلة قام بها مجموعة من المسافرين كان يرافقهم بها شخص خادم وكان يؤدي بعض الأعمال البسيطة ليرافق المسافرين، وكان يمتلك شخصية جميلة ومرحة تؤثر في أفراد المجموعة بشكل كبير، وعند ابتعاد هذا الخادم عن مجموعة المسافرين يتفككون ولا يستطيعون بدونه القيام بإكمال الرحلة والاستمرار بها فكان هذا الخادم بمثابة القائد للمجموعة لقيامه برعاية المسافرين (العدوان، 2017م، ص18).

من هذه القصة صاغ جرينليف (Greenleaf) العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت طورت هذه الدروس من مفهوم القيادة الخادمة خصوصاً أنه لم يقدم تعريفاً كاملاً لمصطلح القيادة الخادمة، بدلاً من ذلك اقترح تعريف القائد الخادم هو خادم أولاً، وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات (غالي، 2015م، ص24).

وفي عام 1977م ظهرت القيادة الخادمة كنظرية 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 باتباع أسلوب قيادي يهتم بالاتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المؤسسة (الشمري، 2019م، ص5).

وفي فترة التسعينيات استمر الدعم لأفكار جرينليف (Greenleaf) حول القيادة الخادمة من قبل العديد من المفكرين؛ لتكون النموذج القيادي الناشئ للقرن الحادي والعشرين، واتسمت هذه الفترة بالاهتمام في تحديد سمات وخصائص القائد الخادم والتوسع فيها (Spears, 2010, P.27).

فقام الكثير من الباحثين بوضع نماذج متنوعة للقيادة الخادمة بالاستفادة من نموذج جرينليف (Greenleaf)، حيث وضع سبيرس (Spears) في عام 1998م قائمة تحتوي على عشر سمات رئيسية للقائد الخادم تتمثل في: - الاستماع، التعاطف، والمعالجة، والوعي، والإقناع، وتصور المستقبل، والبصيرة، وتيسير إدارة الخدمة، والالتزام بالتنمية المهنية العاملين، وبناء المجتمع (Bufalino, 2017, p.134).

مع بداية الألفية الثالثة شاع وانتشر مفهوم القيادة الخادمة ومن ثم تعددت اهتمامات الباحثين في هذه الفترة وتركزت حول الأبعاد التالية:

أ- الاستمرار في الكشف عن صفات وخصائص القائد الخادم.

ب- العمل على مقارنات بين نمط القيادة الخادمة وغيره من الأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة التبادلية والتحويلية.



ت- الاهتمام بقياس صفات القائد الخادم من خلال استحداث مقاييس مختلفة.
ث- الاهتمام بدراسة القيادة الخادمة عبر الثقافات الدولية المختلفة.
ج- تطبيق مفهوم القيادة الخادمة بأشكال متعددة في منظمات مختلفة، مع متغيرات عديدة (ندا، 2012م، ص 275).
وقد برز مفهوم القيادة الخادمة في العقدين الأخيرة كنمط قيادي فعال ومؤثر في المؤسسات التربوية والدينية والتعليمية والأكاديمية بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال (غالي، 2015م، ص 7).

2-1-1-2 مفهوم 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 تتعكس 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 (علي والقرني، 2017م، ص 49).

أما مصطلح "القائد الخادم" قد يبدو سلبياً لدى البعض، إلا أن الواقع العملي يشير عكس ذلك حيث خلص جرينليف (Greenleaf) صاحب هذه النظرية إلى أن القائد العظيم هو الذي يخدم مجموعته أو منظمته أو مجتمعة أولاً، هذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتهم والاعتراف به قائداً (التمام، 2016م، ص 257).
وتتفق الباحثة مع رأي إبراهيم (2019م) الذي يرى بأن القائد الخادم نفسه متساوي مع العاملين دون استعلاء بسبب موقعه القيادي، فهو يوفر لهم وسائل الدعم لتحقيق النجاح والأهداف، لذا تعد القيادة الخادمة أحد الأساليب التي توفر المناخ الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية (ص 261).
ومن ناحية تعريف القيادة الخادمة فلم يقدم جرينليف (Greenleaf) تعريفاً محدداً لها، ولكنه ركز على تقديم وصف لسلوكيات القائد الخادم وبيان تأثيره على مرؤوسيه، إلا أن هناك العديد من التعريفات التي تناولت مصطلح القيادة الخادمة، حيث عرفها كل باحث من وجهة نظر تختلف عن الأخرى (عبد الرحمن، 2014م، ص 63)
ذكر التمام (2016م) أن القيادة الخادمة هي: - "الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنه ليؤثر فيهم ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (ص 257).

ويعرف عودة (2016م) القيادة الخادمة بأنها: - "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين ومساعدتهم على التطور والنجاح، والاهتمام بهم وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية لهم وبناء وتطوير المجتمع" (ص 14).
بينما يشير كل من عزيز وعبد الله ومحمد (2018م) بأن القيادة الخادمة عبارة عن: - "أسلوب القيادة التي تركز في المقام الأول على نمو وخدمة التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل والتأثير فيهم من خلال تكوين مناخ تنظيمي يقوم على أساس الثقة والاحترام، والتقدير، والتمكين، كي يعملوا بحماس وكفاءة وجدية، وبالتالي يضع مصلحة مرؤوسيه على المصلحة الذاتية" (ص 16).
وترى أميرة الزهيري (2012م) بأن القيادة الخادمة هي: - "القيادة التي تؤمن بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة والظروف الملائمة، التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات الآخرين؛ حتى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها" (ص 63).

وبناء على ما سبق، فإن القيادة الخادمة تعمل على تطوير الآخرين من خلال تقديم الخدمة والمساعدة والدعم للعاملين للحصول على ولائهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية، دون ممارسة السلطة أو السيطرة عليهم.



3-1-1-2- أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

تعمل القيادة الخادمة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة التعليمية، كما تشجع على العمل بروح الفريق مما يزيد من الإنتاجية ويطورها، وتولي أهمية للموارد البشرية بشكل كبير حيث تسعى لتمكين العاملين وتشجيعهم المستمر على التعلم والنمو والاستقلال (أبو شريح، 2019م، ص16). وفي ضوء ما تقدم، يمكن إضافة النقاط الآتية لإبراز أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:-

- 1- طبيعة العمل التربوي والحاجة إلى هذا الأسلوب القيادي الحديث من أساليب القيادة.
 - 2- رفع الروح المعنوية للعاملين؛ بإسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستويات المشاركة.
 - 3- تشكيل صف ثاني من القادة ليكونوا أكثر فعالية واستقلال (العبرية، 2017م، ص33).
 - ويخلص بركة (2020م) أهمية القيادة الخادمة في عدة نقاط:-
 - 1- تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - 2- زيادة الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية بين العاملين ومستويات الإدارة.
 - 3- المساهمة في وجود بيئة آمنة وظيفياً للعاملين.
 - 4- تلافي الصراعات والمشاكل داخل بيئة المؤسسة.
 - 5- تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد داخل بيئة المؤسسة (ص31).
- وتشير الباحثة بأن التحول إلى نمط القيادة الخادمة أمر مهم في المؤسسات التعليمية؛ نظراً لطبيعة العمل الإنساني في هذه المؤسسات الذي يحتاج إلى قادة مرنين قادرين على التطوير ومواكبة التغيرات، بعيداً عن الاستبداد والسلطة.

4-1-1-2- عناصر القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة ثلاثة عناصر وهي:

- 1- القائد الخادم 2- الأتباع الخدم 3- المؤسسة الخادمة
- تلك العناصر هي أضلاع مثلث نظرية القيادة الخادمة، والتي يمكن من خلالها إدراك ماهية الفلسفة التي قدمها جرينليف (Greenleaf) لنظرية القيادة الخادمة (رشيد ومطر، 2016م، ص72).

5-1-1-2- أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة أتضح أن آراء الباحثين تباينت حول أبعاد القيادة الخادمة فلا يوجد هناك نموذج موحد لها، إلا أن هذه النماذج لا تخلو من نقاط التقاء بين الأبعاد الرئيسية ذات الصلة المباشرة بنظرية القيادة الخادمة، لذا استعرضت الباحثة النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة بغرض الإلمام بها، ومن ثم انتقاء الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، كما في الجدول التالي (1-2):

جدول رقم (1-2) أبعاد القيادة الخادمة وفقاً للنماذج

النموذج	الأبعاد
1-نموذج ميلارد (Millard,1995)	العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم.
2-نموذج فارلنق ونستون (Farling & Winstone,1999)	الرؤية، المصادقية، الثقة، الخدمة.
3-نموذج بيج وونج (Paga & Wong,2000)	الخصائص الشخصية وتتمثل في: الاستقامة، التواصل، الخدمة. الخصائص الموجهة نحو الآخرين وتتمثل في: الرؤية، وضع الأهداف، القيادة. الخصائص الموجهة نحو العمليات وتتمثل في: النمذجة، بناء الفريق، صنع القرار.
4-نموذج دراфт (Draftm,2002)	الخدمة قبل مصلحة الذات، الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين.
5-نموذج رسل وستون (Russel & Stone,2002)	الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، التمكين.
6-نموذج سبيرز (Spears,2002)	الاستماع، التعاطف، التلاحم، الوعي، الإقناع، التصور، الاستبصار، الإشراف أو الرعاية، الالتزام بنمو الأفراد، بناء المجتمع.
7-نموذج دينيس (Dennis,2004)	الخدمة، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة، الحب.
8-نموذج هيل وفيلدز (Hale & Fields,2007)	الرؤية، الخدمة، التواصل.
9-نموذج كيث (Keith,2009)	السعي لخدمة الآخرين، الإنصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير المرؤسين.



10-نموذج فان ديرندونك ونيجن (Van & Dierendonck & Nuijten, 2011)	التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواصل، تقديم الخدمة.
11-نموذج إيهارت (Ehrhart, 2012)	بناء العلاقات مع التابعين، التمكين، مساعدة الآخرين على التطور والنجاح، التصرف بأخلاق، ممارسة المهارات، غرس القيم، جعل مصلحة التابعين في المقدمة.

المصدر: الرويلي، سمية نافيف. (2019م).

وبعد استعراض أبعاد نظرية القيادة الخادمة، تم اختيار أربعة أبعاد في هذه الدراسة وهي: - (التمكين، الخدمة، التواصل، تطوير العاملين) والسبب في اختيار هذه الأبعاد تركيز أغلب الباحثين في الدراسات السابقة عليها، بالإضافة لمناسبة تطبيقها في البيئة التعليمية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الأربعة: -

1-التمكين: تعرف هيفاء الدغمي (2019م) التمكين بأنه: - "عملية إدارية تنظيمية تتطوي على قيام الرئيس بإعطاء الصلاحيات للمرؤوس، ومنحه حرية التصرف في اتخاذ القرارات، مع إمكانية تزويده بالمهارات والمعارف والامتيازات التي تسهم في مساعدته على انجاز مهامه، ولكن بالمقابل يتحمل المرؤوس مسؤولية قراراته التي يصدرها" (ص13).

فالتمكن مفهوم تحفيزي يشمل جوانب عديدة، منها منح العاملين القوة اللازمة وتشجيعهم لاتخاذ وصنع القرارات، وزيادة الثقة بالنفس، وتبادل المعلومات، وتقدير القائد الخادم لجوهر كل فرد، وإدراكه لقدرات العاملين وما الذي يحتاجونه لكي يتعلموا أكثر (عزيز وعبد الله ومحمد، 2018م، ص19).

2-الخدمة: تعتبر مبادرة القائد التربوي في تقديم الخدمة للمؤسسة التربوية التي يعمل بها إحدى صفات القائد الخادم التي تسهم في زيادة محبة العاملين له بالشكل الذي يرفع درجة تأثيره على العاملين حيث يعتبر السلوك الخادم مؤثر قوي لدرجة تواضع القائد التربوي وحبه لمساعدة الآخرين والتفاني من أجلهم وتذليل كافة العقبات التي تواجههم كما يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصالحه الخاصة، وهو بذلك يشكل القدوة الحسنة لكافة العاملين معه الذين بدورهم سوف يتأثرون بهذا السلوك وسوف يبادرون هم أيضاً بتطبيقه من أجل مساعدة الآخرين (التمام، 2016م، ص265).

3-التواضع: يعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كباراً في نفسه، ويعبر عن قدرة القائد في التغلب على التكبر والاستعلاء، كما يعد التواضع من أقرب الخصائص التي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين (رشيد ومطر، 2016م، ص104).

4- تطوير العاملين: يؤمن القائد الخادم أن لدى العاملين قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم كموظفين، ومن هذا المنطلق فإن القائد الخادم ملتزم التزام عميق للقيام بكل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني لكل فرد داخل مؤسسته، فيمكن أن يشمل ذلك على إجراءات ملموسة كالدعم المادي للنمو الشخصي والمهني، بالإضافة الى الاهتمام الشخصي باقتراحات وأفكار الجميع، وتشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار (Spears, 2010, P.29).

2-1-1-6-خصائص القائد الخادم:

كما هو معلوم لا يوجد اتفاق على خصائص القائد الخادم، بل يتم النظر إليها من زوايا مختلفة تعكس اهتمامات الباحثين في هذا المجال، فللقادة الخادمة خصائص متنوعة تناولها الباحثون كالتالي: -

حدد سبيرس (Spears, 2010) عشر خصائص يفترض توافرها في القائد الخادم وهي: - (الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الاقتناع، التصور، التبصير، الإشراف، الالتزام، بناء المجتمع) (p.27).

كما قدم بيج وونج (Page and Wong) نموذجاً لخصائص القائد الخادم موزعة على أربعة محاور وهي:

1-الخصائص الشخصية: وهي الخصائص التي تتعامل مع ذات القائد وتعتبر الأساس الذي يبني عليه نظرية القيادة الخادمة، وهي تهتم بموقف القائد من ناحية العواطف التي يحملها والقيم التي ينطلق منها ومواقفه، وتتمثل هذه الخصائص في الاستقامة، والتواضع، والخدمة.

2-الخصائص الموجهة نحو الآخرين: وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم التابعون، وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الآخرين فهي تهتم بتطوير الموارد البشرية وتركز على علاقاته مع الآخرين، وتتمثل هذه الخصائص في الاهتمام بالآخرين، وتمكين الآخرين وتطوير الآخرين.



3-الخصائص الموجهة نحو المهام: وهي الخصائص التي تكون ضمن المنظمة وتهتم بالفعاليات القيادية، وتركز على مهام القائد الخادم والمهارات التي تضمن له النجاح، وتتمثل هذه الخصائص في الرؤية، ووضع الأهداف، والقيادة.

4-الخصائص الموجهة نحو العمليات: وهي خصائص القائد التي يؤثر من خلالها على كيفية تنفيذ العمليات في المؤسسة بكفاءة، وتركز على قدرة القائد على تطوير نظام كفؤ ومرن، وتتمثل هذه الخصائص في النمذجة، وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار (عبد الرحمن، 2014م، ص67).

ويرى الهنداوي (2020م) بأن القائد الخادم له خمسة خصائص أساسية وهي:

1-التعاطف: وهو تقدير الآخرين والتسامح معهم وتعليمهم وتدريبهم لاستكمال النواقص العلمية والمهنية في حياتهم الوظيفية.

2-الانصات: وهنا يتم تقديم كلمة الانصات على كلمة الاستماع، فالإنصات يعني التفكير بعمق في كل ما يقوله الموظف وتحليله بشكل مناسب ثم اتخاذ القرار الصحيح بعد ذلك.

3-الايثار: وتحدث هنا عن المعنى الواسع للإيثار، وهو تقديم الدعم الكامل للموظف وتلبية احتياجاته المختلفة مما يرفع من جودة حياة الموظف على المستوى المادي والروحي، وقد حثت جميع الديانات السماوية على هذا المبدأ لما له من آثار ايجابية على الأفراد والمؤسسات.

4-قيادة خادمة مستمرة: على القادة الخدم أن يقوموا بخلق شخصيات قيادية خادمة جديدة، وذلك لاستكمال ما بدأوه من تقديم الخدمة والدعم والتعليم والتطوير وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.

5-العدالة: المعاملة الموضوعية بين العاملين دون تحيز مما يخلق بيئة عمل مستقرة، يسودها الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين من جانب، ومع الادارة العليا من جانب آخر (ص21).

2-1-1-7-علاقة القيادة الخادمة بالاتجاهات الحديثة في القيادة:

هناك مجموعة من العوامل التي يشترك فيها جميع القادة، وهي: -

1-قدرة القادة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل الأنسب لبلوغ الأهداف.

2-التزام القادة بإطار أخلاقي يريدون ترسيخه لدى العاملين، ومجموعة معايير يتم في ضوئها التحكم بسلوكياتهم داخل المؤسسة.

3-مواجهة القادة تحدياً، متمثل في ضرورة التغلب على مقاومة التغيير.

4-قدرة القادة على الحفاظ على مستوى أداء المؤسسة من خلال عمليات التوجيه والتقويض، والتنسيق، والتقويم، والمساءلة.

5-موازنة القادة بين احتياجات العاملين داخل المؤسسة وخارجها (السكرانة، 2014م، ص35)، (أبو النصر، 2012م، ص25).

وتعتبر القيادة الخادمة متداخلة ومتراصة مع اتجاهات قيادية حديثة، وقد تكون مختلفة عن اتجاهات أخرى، فهي ليست وليدة اللحظة ولم تنشأ بشكل مفاجئ، وفيما يلي سنتطرق للفكرة الأساسية لبعض الاتجاهات القيادية الحديثة، ثم نستعرض الباحثة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين القيادة الخادمة:

1-قيادة التغيير: هي قيادة تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي الى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، وتظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الجادة للانتقال لوضع مستقبلي أفضل من خلال الاحتكام الى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (عليان، 2015م، ص36)

2-القيادة الاستراتيجية: هي قيادة يتم من خلالها وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وتوضيح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة من خلال تحديد الرؤية والغاية المشتركة بالمؤسسة، وتساعد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات وتهيئة البيئة داخلياً وخارجياً لمواجهة المخاطر، وبناء على ذلك يزيد احتمال توفير الدعم والتطوير للعاملين (الشميلي، 2017م، ص31).

3-القيادة التحويلية: هي القيادة التي توفر رؤيا لعمل المؤسسة، وتأخذ بعين الاعتبار تطوير العاملين ورضاهم وتحفيزهم بمحفزات غير اعتيادية؛ لرفع الروح المعنوية لديهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق الرؤيا والوصول إلى الأهداف (حلاق، 2020م، ص44).

- أوجه الشبه:



1- قيادة التغيير: تتشابه مع القيادة الخادمة في مواكبة المستجدات والتطورات، بالإضافة الى التعاون بين القائد والعاملين لتطبيق استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

2- القيادة الاستراتيجية: تتشابه مع القيادة الخادمة في إيجاد التوازن بالمؤسسة والحفاظ على العاملين من خلال تحديد الرؤية والغاية المشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

3- القيادة التحولية: تتشابه مع القيادة الخادمة في أسلوب القيادة الموجه نحو الأفراد من خلال التركيز على تطوير العاملين وتحفيزهم وتحقيق الذات لديهم.

- أوجه الاختلاف:

1- قيادة التغيير: تختلف عن القيادة الخادمة في تركيزها على تطبيق استراتيجيات وآليات للانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي الى وضع آخر مأمول، بينما القيادة الخادمة هدفها الأساسي خدمة العاملين.

2- القيادة الاستراتيجية: تختلف عن القيادة الخادمة في الاهتمام الكبير بالأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات من خلال وضع الرؤيا المثالية للمؤسسة، على خلاف القيادة الخادمة التي تهتم بتحقيق الأهداف على المدى الطويل من خلال الاهتمام بالعاملين.

3- القيادة التحولية: تختلف عن القيادة الخادمة في الاهتمام بتطوير العاملين من خلال التشجيع والتحفيز لا خدمتهم، بالإضافة الى تركيز القيادة الخادمة على التواضع بين العاملين بينما لا يعد عنصر أساسي في القيادة التحولية.

وبناء على ما سبق تشير الباحثة أنه على الرغم من تشابه القيادة الخادمة مع العديد من الأنماط القيادية الأخرى إلا أنها تتميز بتركيزها على الفرد وتميل إلى خدمته أولاً، حيث يعمل القائد الخادم على تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة تلبية احتياجات العاملين وتنميتهم، مما ينتج عن ذلك تحقيق الأهداف على مختلف المستويات القيادية (المؤوسين، والمؤسسة، والمجتمع).

2-1-1-8- متطلبات تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

أورد العجمي (2013م) عدد من المتطلبات التي ينبغي توافرها في القيادة التربوية: -

1-دراسة دينامية الجماعة: لابد للقائد أن يتخذ خطوات إيجابية حقيقية في دراسة دينامية الجماعة لأن الجماعة كل دينامي متفاعل ومتغير، مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة وتماسك الجماعة وتكاملها ومعاييرها وقيمتها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات السائدة فيها وعمليات التفاعل، والتغيير، والتطور، والنمو.

2-إقامة علاقات إنسانية: فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن يراعيها بحيث تتوافر فيها عناصر حسن الاستماع، والاحترام، والتشجيع، والتقدير.

3-التصرف بذكاء اجتماعي: حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي ومن أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي لدى القائد حسن تصرفه في المواقف الاجتماعية وتعرفه على الحالة النفسية للآخرين وتذكر الأسماء، والوجه، وروح الدعابة، والمرح.

4-تحمل المسؤولية الاجتماعية: تعد متطلب من متطلبات القيادة الإدارية التربوية، فإنها من أهم مسؤوليات القائد الذي يعد قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه، وهي بطبيعة الحال مسؤولية الفرد أمام نفسه أولاً، وأمام الجماعة، وأمام الله عز وجل (ص207).

كما تحتاج القيادة الخادمة الى مجموعة من المهارات ليتم تطبيقها بشكل صحيح، ومن بين تلك المهارات ما ذكرها (عامر، 2015م، ص32): -

1-المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجيد لعمله ومتقن له، ولم بأعمال مؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، بالإضافة الى ادراكه ومعرفته بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2-المهارات الإنسانية: تتعلق بقدرة القائد على التعامل الناجح مع الآخرين وجعلهم متعاونين معه ومخلصون لعملهم، وتتضمن المهارات الإنسانية على مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات واحتياجات الأفراد في العمل، ومن أهم المهارات الإنسانية دعم ومساندة العاملين، والاتصال الفعال، والاستماع ومعالجة الشكوى، وتحفيز العاملين، الإقناع، والمناورة، والحوار المؤثر.



3-المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وتعني كذلك قدرة القائد على فهم وتصور علاقة الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

4-المهارات الفكرية: تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وتطوير المؤسسة حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات الفكرية في التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف، وتحليل البيئة المحيطة لاستخراج التحديات والفرص.

2-1-1-9-معوقات تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

يمكن تلخيص معوقات القيادة الخادمة كما أشار إليها (Kokemuller, 2015):

- 1-وقت أطول لاتخاذ القرارات:** لأن القرار يجب أن يستفيد منه الجميع بدلاً من البعض، يمكن أن تتعثر المؤسسة بسبب طول زمن البحث في تلقي وجهات نظر عديدة ومختلفة، وهذا ما يبطئ عملية التنفيذ ويمكن أن تكون مكلفة.
- 2-إعادة تدريب العاملين:** غالباً ما تحتاج المؤسسة التي ترغب في تنفيذ هذا النوع إلى إنفاق الوقت والمال في إعادة تدريب عاملها على كيفية التفكير بهذه الطريقة.
- 3-تقليل دور القائد:** كقائد خادم، هناك حاجة للقيام بما يطلبه العاملون إذا كان ذلك لمصلحة المؤسسة، والوقت الوحيد الذي يكون فيه الرفض جواباً للمرؤوسين هو عندما يعتبر أن مقدم الطلب يخدم نفسه فقط، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تسخير العديد من القادة ساعات أطول في دور يغلب على طابعه الدعم بدلاً من القيادة (في جزماتي، 2021م، ص50).

ويعدد هاوس (2013م/2018م) في كتابه القيادة الإدارية النظرية والتطبيق مجموعة من نقاط الضعف للقيادة الخادمة التي تشكل عائقاً لتطبيقها: -

- 1- يحمل عنوان هذا المدخل (الخادم) بعداً سلبياً يضعف من قيمته؛ حيث يبدو المسمى متناقضاً وغريباً، فمفهوم القائد الخادم يعني أنه تابع، والتابع العكس تماماً من القائد، وبرغم أن القيادة الخادمة اشتملت على التأثير في القيادة، إلا أنها لم توضح بشكل جلي كيفية توظيفه عملياً.
- 2- هناك جدل بين المختصين في موضوع القيادة الخادمة حول الأبعاد الرئيسة لهذه العملية، فهناك قدرات، وسمات وسلوكيات، تم افتراض أن القيادة الخادمة تشتمل عليها، وإلى وقتنا الحاضر لم يتمكن الباحثون من الاتفاق على تعريف محدد أو إطار نظري للقيادة الخادمة فالأبحاث في موضوع القيادة الخادمة فائدتها تبقى محدودة.
- 3-تركز مجموعة كبيرة من الكتابات في موضوع القيادة الخادمة على الجانب الوصفي للقائد الجيد، ومن هذا المنطلق فإن قيادة الخادم لها نزعة مثالية لكونها تتعارض مع الاستقلالية الفردية، ومبادئ قيادية مثل التوجيه والاهتمام بالإننتاجية ووضع الأهداف، فهناك جانب أخلاقي يحيط بالقيادة الخادمة لذلك، فإن معظم الممارسين للقيادة الخادمة ليسوا بالضرورة لديهم الرغبة لإجراء بحوث للتأكد من مصداقية نظرية قيادة الخادم (ص277).
- وتشير الباحثة بأن نقاط الضعف آنفة الذكر قد تكون عائقاً لتطبيق القيادة الخادمة في مؤسساتنا التعليمية؛ نظراً لعدم اتفاق المختصين على إطار مفاهيمي محدد للقيادة الخادمة، بالإضافة إلى تركيز القيادة الخادمة على الجانب الإنساني والأخلاقي بشكل كبير جداً مما يجعل بعض القادة لا يفضلون تطبيق القيادة الخادمة لأنها بنظرهم قد تقلل من مكانتهم.

2-1-2-المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية:

يتناول هذا المبحث جودة الحياة الوظيفية من حيث: المفهوم، والأهداف، والأهمية، والأبعاد، وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، ومداخل التحسين، والمعوقات.

2-1-2-1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

إن جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديث، بل هو منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة والذي يعتبر أهم ما تمتلكه المؤسسة في علم الإدارة كأحد العلوم الإنسانية الهامة (ماضي، 2014م، ص63).



وجودة حياة العمل بشكل عام تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة شخصية للعاملين من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة (صالح، 2013، ص165).

ويعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل (السيد، 2018، ص244)، ورغم الاهتمام الذي ناله هذا المفهوم من قبل الباحثين إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد، ونظراً لتعدد التعريفات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية سيتم عرض مجموعة منها، على النحو التالي: -

تُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: - "مجموعة الإجراءات والعمليات المتكاملة لتحسين بيئة العمل للارتقاء بها من خلال تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين وزيادة انتمائهم ولكسب ولأنهم المؤسسي لتحقيق أهداف الجامعة وزيادة إنتاجيتها وضمان استمرارها" (السديري والشماسي، 2022، ص4).

وتشير سعاد بعجي (2019م) بأن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: - "مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين مختلف الظروف الحياتية والتي تخص العاملين في المنظمة وحتى الشخصية والتي تنعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم التنظيمي" (ص520).

كما يوضح بوجمان وأقطي والوافي (2018م) بأن جودة الحياة الوظيفية هي: - "طريقة عمل تتضمن برامج وعمليات تهدف إلى تهيئة ظروف مناسبة تخدم العاملين للقيام بالأعمال الموكلة لهم بأحسن طريقة ممكنة، فهي فلسفة تهدف إلى توفير الحاجيات وتلبية الرغبات، وتنميين وتمكين العاملين من أجل تحقيق رضاهم والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى" (ص124).

ويرى شاوش والأشول (2018م) بأن جودة الحياة الوظيفية عبارة عن: - "مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره والمتمثلة في ظروف العمل المناسبة، والأمان والاستقرار الوظيفي، ونظام الأجور والحوافز العادل، والمنافع والخدمات المتميزة، والمشاركة في اتخاذ القرار" (ص29). من خلال التعريفات تلخص الباحثة مجموعة عناصر جوهرية يحويها مفهوم جودة الحياة الوظيفية على النحو التالي: -

- 1-تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية للحفاظ على العاملين وتوفير احتياجاتهم المادية والمعنوية.
- 2-تعمل جودة الحياة الوظيفية على تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في أداء العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 3-يمكن تفسير جودة الحياة الوظيفية بقدرة الجامعة على النجاح في تحقيق أهدافها، من خلال القدرة على إشباع حاجات العاملين فيها في مختلف الجوانب.

2-2-1-2-أهداف جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية:

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية وأداء الأفراد، وتهدف أيضاً إلى إيجاد بيئة عمل خالية من كل المؤثرات السلبية آمنة تساعد الأفراد على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية (الدليمي، 2016، ص271).

كما تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة ثقة العاملين، والمشاركة في حل مشكلات العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وتقليل معدل دوران العمل عند الموظفين، وزيادة الإنتاجية والأرباح، وتحقيق أهداف المؤسسة (حمادة، 2019، ص38).

ويرى عبد الرسول (2020م) أن جودة الحياة الوظيفية تحقق أهدافاً لكل من المؤسسة التعليمية والأفراد، كالآتي: -

بالنسبة للمؤسسة:

- 1-إيجاد قوى عاملة أكثر، ولاء، ومرونة ودافعية.
- 2- تراجع معدلات الغياب ودوران العمل.
- 3- زيادة ثقة العاملين بالمؤسسة.

4-جذب العمالة الماهرة والحفاظ عليها.
بالنسبة للأفراد:

- 1-شعور الفرد بالثقة في المؤسسة، نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنه مستقرة.
- 2-توفير حرية التعبير الذاتي للفرد، مما يساعد في زيادة إنتاجيته.
- 3-المحافظة على إضفاء الطابع الإنساني في مجال العمل (ص ص 10-11).

2-1-3-أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية:

إن جودة الحياة الوظيفية تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المؤسسات إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم؛ وذلك للسعي لإرضاء كافة الاطراف العاملة في المؤسسة، إذن فمن الضروري أن تسعى المؤسسة جاهدة للاهتمام بتحسين جودة حياة عاملها (أبو غنيم وعجيل، 2018م، ص19).

وعند الحديث عن أهمية جودة الحياة الوظيفية لابد من الإشارة إلى أنها ترتبط بأهم مورد بالمؤسسة وهو المورد البشري، والتي أشارت فيه نادية العتيبي (2021م) إلى ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى عضو هيئة التدريس بالتحديد، لكثرة الضغوط التي يواجهها، وتنوع إنتاجيته ما بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث إن الاهتمام بها سيساهم في تحقيق نقلة حضارية تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع ككل؛ لأنها تساهم في تحسين جودة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبيئة العمل الجامعي، وإيجاد بيئة صحية ومستقرة يتوافر فيها مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرار والإدارة، بالإضافة الى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافع للعمل والإنتاج، كما تساهم في تخفيض الصراعات وخلق مناخ إيجابي (ص75).

وتظهر أهمية جودة الحياة الوظيفية كونها الطريق الأساسي الذي تسيّر فيه المؤسسات لتحقيق النتائج التالية:-

- 1-الرضا الوظيفي
 - 2-المشاركة في القرارات
 - 3-الجماعية في العمل
 - 4-نشر وتطبيق وتدعيم ثقافة المؤسسة.
 - 5-تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - 6-الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة (الأرناؤطي، 2020م، ص42).
- وبناء على ما سبق، فإن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق العديد من المزايا، بالإضافة الى الحفاظ على العاملين وتخفيض الصراعات لديهم وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، فهي مصدر مؤثر على الصحة النفسية للعاملين.

2-1-4-أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف وجهات النظر حيث تباينت آراء الكتّاب والباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية فمنهم من اختصرها في أربعة أبعاد فقط ومنهم من ذكر ثمانية أبعاد ومنهم من زاد على ذلك، وفيما يلي عرض لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تناولتها الأبحاث والدراسات بعد عام 2018م:-

جدول (2-2) الأبحاث والدراسات التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية

الباحث	الأبعاد
1-(العزب، 2018م)	الأبعاد المالية والاقتصادية (الأجور والحوافز، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) الأبعاد الوظيفية والتنظيمية (مشاركة العاملين في الإدارة، السلوك القيادي الإشرافي، الاستقرار والأمان الوظيفي، النمو المهني) الأبعاد النفسية والاجتماعية (العلاقات الإنسانية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، جودة بيئة العمل).
2-(بوجان وأقطي والوافي، 2018م)	الظروف المادية للعمل، خصائص المنصب، الأجور والمكافآت، العمل الجماعي، التكوين، المشاركة في اتخاذ القرارات.
3-(حمادنة، 2019م)	النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، الرواتب والمكافآت، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، التنمية المهنية.
4-(محمود، 2020م)	جودة بيئة وظروف العمل، جودة الخدمات التي توفرها الجامعة والكلية، جودة



العلاقات القائمة داخل بيئة العمل مع الزملاء ورؤساء العمل والإدارة، جودة نظم الرواتب والمكافآت، تحقيق الرضا الوظيفي.	
الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل.	5-(سعد، 2021م)
الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب.	6-(السديري والشماسي، 2022م)
الأبعاد	الباحث
ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، الأجور والمكافآت، العوامل الصحية والسلامة المهنية.	7-(الندابي والحبيسة، 2023م)

(من إعداد الباحثة)

وبناء على ما سبق، يتضح أن هناك تنوع كبير في أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تناولها الباحثون، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأبعاد التالية (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الترقية الوظيفية) وستتناول الباحثة تلك الأبعاد بشيء من التفصيل:

1-الأجور والمكافآت العادلة: يعرف الأجر أنه: "المبلغ الذي يتحصل عليه العامل نظير العمل الذي يؤديه خلال مدة معينة إذ يعتبر بالنسبة له قوة شرائية ومصدر رزق" (بلعيد، 2020م، ص310).

والمكافأة عبارة عن: "مبالغ من النقود تدفع بإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية" (بن اسلمان، 2014م، ص24).

ويمثل هذا البعد أحد أهم السياسات لكل من الفرد والمؤسسة؛ وذلك لأنه يمثل المدى الذي يمكن من خلاله إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، كما أن عدالة نظام الأجور والمكافآت يجعل العاملين يدركون أن المؤسسة هي المكان الأنسب للعمل الذي به تتم تغطية كل تكاليف معيشتهم، حيث إن الأجر يجب أن يوفر للفرد حياة كريمة (العتيبي، 2021م، ص87).

فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المؤسسة، كما تشكل الأجور المصدر الرئيسي لحياة الأفراد وأسرها خصوصاً في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل هذه الأجور المصدر الرئيس لمستوى جودة معيشة العامل وأسرته (مباركي وروابحية، 2018م، ص216).

وبناء على ذلك يمكن القول إن الأجور والمكافآت العادلة عامل مهم في تحسين الأداء للعاملين في الجامعة؛ لأنها تحسن جودة حياتهم الوظيفية من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي عن الوظيفة التي يعملون بها، بالإضافة إلى تحقيق الأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل.

2-الاستقرار والأمان الوظيفي: تعرف ديمه السديري وأريج الشامسي (2022م) الاستقرار والأمان الوظيفي بأنه: "إحساس الموظف بالأمان وشعوره بالاستقرار الوظيفي والنفسي بما يساهم في زيادة انتمائه وولائه، وبالتالي تحسين مستوى أدائه مما ينعكس على الجامعة بزيادة إنتاجيتها وكفاءة خدماتها" (ص5).

ويعتبر الأمان الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة في العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، فرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه (قريشي وبديسي، 2016م، ص222).

3-المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة الحلول المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار (قاشي، 2014م، ص51).

وأعضاء هيئة التدريس العاملين يميلون غالباً إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في الجامعة، وهذا يتوقف على السياسة التنظيمية التي تتبعها الجامعة، ومدى المساحة التي تسمح بها قيادة الجامعة في عمليات المشاركة لأعضاء هيئة التدريس وخاصة فيما يتعلق في عمليات صنع واتخاذ القرارات فإذا كانت مشاركة بناءة قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل الجامعة وأعضاء هيئة التدريس معاً لتحديد الأهداف، وحل المشكلات،



وانجاز المهام، وتحسين ظروف العمل، ورفع كفاءة الأداء على مستوى أعضاء هيئة التدريس والجامعة، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح الجامعة (حمادنة، 2019م، ص110).

4-الترقية الوظيفية: يمكن تعريف الترقية بأنها: - "عملية قانونية تعني انتقال الموظف العام، ضمن إطار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري، من مركزه الوظيفي الحالي، إلى مركز وظيفي أعلى بعد استيفائه لجميع متطلبات شغل الوظيفة الأعلى" (العنزي، 2012م، ص44).

ومما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها ومسؤولياتها وبيبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها، كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية سواء كانت الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجا بينهما، كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنشأة والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة (اسماعيل، 2014م، ص106).

2-1-5- جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية:

كليات الشرق العربي هي أول كلية أهلية للدراسات العليا في المملكة العربية السعودية، تأسست عام 1428هـ - 2008م في مدينة الرياض، تقدم درجة الماجستير في إثني عشر برنامجاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة، والقانون، والحاسب الآلي، والتربية، والكليات مرخصة من وزارة التعليم وحاصلة على الاعتماد من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي وجميع برامجها مصنفة لدى وزارة الخدمة المدنية (كليات الشرق العربي، 2024م).

- **رؤية الكليات:**

التميز في تقديم برامج الدراسات العليا التي تعمق المعرفة وتثري البحث العلمي (كليات الشرق العربي، 2024م).

- **رسالة الكليات:**

إعداد خريج دراسات عليا متميز علمياً وبحثياً يساهم بفاعلية في تحقيق رؤية المملكة من خلال توفير بيئة أكاديمية وبحثية مستدامة ومحفزة على الإبداع (كليات الشرق العربي، 2024م).

- **القيم المرعية:**

في ضوء الالتزام بالقيم الإسلامية، تؤمن كلية الشرق العربي للدراسات العليا بالقيم التالية:

- **التميز:** تقديم برامج أكاديمية متميزة تلبى طموحات طلبتنا وتساهم في تنمية المجتمع.
- **الجودة:** نلتزم بتطبيق معايير الجودة التي تمنح مخرجاتنا وخدماتنا مزايا تنافسية.
- **الشفافية:** جميع سياسات ولوائح وتعليمات الكلية معلنة، وتطبق بعدالة وموضوعية على جميع طلبتها ومنسوبيها.

- **التعاون:** نؤمن بأهمية العمل بروح الفريق والتعاون بين وحدات ومراكز وأقسام الكلية.

- **الإبداع:** تهئ الكلية البيئة التعليمية والبحثية المحفزة على الإبداع.

- **الحرية الفكرية في العمل الأكاديمي:** تكفل الكلية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين حرية الإبداع الفكري وفقاً للقواعد والإجراءات والأعراف الأكاديمية والأنظمة السارية في المملكة العربية السعودية (كليات الشرق العربي، 2024م).

ويشير العصيمي وعائشة الأغضف (2023م) أن نجاح الجامعات السعودية في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها يعتمد على مدى توفر المناخ الداعم لذلك من خلال جودة الحياة الوظيفية لمن يقوم بالعمل والإعداد للكوادر البشرية التي تعمل بمهام تساعد على النمو والتطور والتقدم للمجتمع، ولكي تستمر الجامعات في تحقيق جودة حياة العمل، وجب إشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وكذلك اعطائهم الشعور بالأمان الوظيفي (ص140).

وتعمل العديد من الجامعات السعودية على الارتقاء بمستوى جودة الحياة الوظيفية، من خلال إنشاء وحدة مختصة لتحسين جودة الحياة الوظيفية فيها، حيث تسعى هذه الوحدة لتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في:-

- تطبيق حوكمة العمل الأكاديمي والإداري.



-رفع كفاءة المنظومة الإدارية.
-رفع كفاءة الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والإداريين)، والبنية التحتية.
-تحسين بيئة العمل بالجامعة بالتعرف على الاحتياجات المهنية والأكاديمية والتقنية والمعلوماتية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
-الموائمة بين الأهداف الشخصية للكوادر الأكاديمية والإدارية وأهداف الكلية.
-تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.
-التأكيد على العمل الجماعي، والمشاركة الفعالة.
-تحقيق الرضا والسعادة الوظيفية داخل الجامعة (جامعة الطائف، 2024م).
وتأتي الجامعات الذكية كأحد مبادرات برامج التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تسعى هذه المبادرة إلى تمكين الجامعة من تقديم مجموعة خدمات إلكترونية ذكية ومتكاملة لطلابها وأعضاء هيئة التدريس والقطاعات الحكومية ومجتمعها من خلال تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار (وزارة التعليم، دت، ص45)
ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن هناك جهود مبذولة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال إنشاء وحدات لتحسين جودة الحياة الوظيفية في العديد من الجامعات السعودية، بالإضافة إلى مبادرة الجامعات الذكية التي تعمل على تطوير البنية التحتية للجامعات، وتوفير الخدمات الإلكترونية لمنسوبي الجامعة والمجتمع الخارجي، والتحول نحو الرقمنة، فجميع هذه الآليات قد تسهم في زيادة تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية.

2-1-2-6- مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية:

قبل التعرف على مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية يتسنى لنا الإشارة بأن تحسين جودة الحياة الوظيفية يكون من خلال خلق جو ملائم لأداء عمل معين باستخدام نظم وطقوس تشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة، مما يحقق للمؤسسة التفوق النوعي على المنافسين، والحصول على كفاءات عالية من الموارد البشرية والاحتفاظ بها، والقضاء على المشاكل التي قد تعرقل نشاط المؤسسة (بوجمان وأقطي والوافي، 2018م، ص126).

وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية فيها، ومنها ما يلي: - (الزيادي، 2015م، ص268-271)

1- نماذج العمل المرنة: تسعى نماذج العمل المرنة إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فهي تعمل على علاج أي مشكلة شخصية يمكن أن تؤثر سلباً على عمل العاملين، أما بالنسبة لأصحاب العمل فهي تمثل عامل استراتيجي محوري لجذب العاملين والحفاظ على بقاء المتميزين منهم، ومن هذه النماذج: الوقت المرن، التواصل عن بعد، الإجازة الشخصية.

2- إعادة تصميم موقع العمل: ويشمل إعادة تصميم موقع العمل على توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترة الاستراحة، وتقليل حركة العاملين البدنية المتكررة عن طريق وضع معدات مكتبية بجوار عمل العامل، والسماح للعاملين بإضافة بعض التعديلات على مكان العمل مثل تعليق صورهم الشخصية على المكتب وإحضار بعض النباتات، بالإضافة إلى ضبط الإضاءة بدرجة مناسبة لتمكين العاملين من الإنجاز.

3- مشاركة العاملين: تعتبر المشاركة بين الإدارة والعاملين جوهر الحياة الوظيفية، حيث تتم مشاركة العاملين في القرارات التي تتعلق بهم وبوظائفهم، وعن طريق المشاركة يمكن التعرف على المشكلات والعمل على حلها، وتوجد عدة طرق للمشاركة، كالمشاركة بالإدارة ودوائر الجودة واستطلاع آراء العاملين.

4- تمكين العاملين: تمكين العاملين هو أحد العناصر المهمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، فهو يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وتحقيق أفضل النتائج، ويؤدي التمكين إلى زيادة قدرات العاملين في صنع القرارات، كما أنه يشجع على الانضباط الذاتي والاعتماد على الذات.

وتشير سماح السيد (2018م) إلى عدد من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في: التمكين، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحولية، والقيادة الخادمة، والإدارة بالمشاركة (ص249).

وتتفق الباحثة مع رأي أمل البدوي (2020م) بأن القيادة الخادمة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التعليمية المعاصرة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية فيها، فهي تسعى لرفع مستوى المؤسسة باستمرار، مما يكون له



بالغ الأثر على الراحة النفسية للعاملين وإحداث نوع من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي الى زيادة رضا العاملين وبالتالي زيادة كفاءتهم في العمل (ص320).

2-1-2-7- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أنه لا يزال هناك العديد من المعوقات التي تترجم في النقاط الرئيسية التالية: -

1-موقف الإدارة: يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن يكون لدى القائد الرغبة في مشاركة الصلاحيات واتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من القادة يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، كما إن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية ولا حاجة لإجراء المزيد من التحسين لجودة الحياة الوظيفية.

2-موقف الاتحادات والنقابات العمالية: قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين بدون فوائد عائدة للعاملين.

3-التكلفة المالية: ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المؤسسات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل التفكير مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، والسعي في تحقيق جودة حياة وظيفية (البليسي، 2012م، ص13).

كما يلخص الدمرداش (2018م) أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية (ص22): -

- 1-التدخل الوظيفي الذي ينتج عنه الضوضاء والتشويش.
- 2-ضعف التواصل الفعال بين الوظائف داخل المؤسسة.
- 3-الاتجاهات السلبية لدى إدارة المؤسسة تجاه عمليات التوظيف.
- 4-الافتقار الى وجود استراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية.

وتقترح الباحثة بعض الآراء للحد من معوقات جودة الحياة الوظيفية منها: -

- 1-تعديل الوصف الوظيفي في المؤسسات التعليمية، بحيث يوضح فيه صلاحيات ومهام ومسؤوليات الوظيفة بدقة مع بيان علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى والظروف المحيطة بها؛ لتجنب التدخل الوظيفي.
- 2-عقد جلسات مناقشة دورية بين القيادات وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والاستماع لآراء والمقترحات والشكاوى، وفي ضوءها يتم العمل على التحسين المستمر.
- 3-إعلان المؤسسة التعليمية عن الاستراتيجيات والخطط المستقبلية ومناقشتها مع العاملين؛ ليزيد لدى العاملين الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.

2-2- الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، عددها (21) دراسة منها (8) دراسات محلية و (7) دراسات عربية و(6) دراسات أجنبية ، تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور :- المحور الأول يتناول الدراسات التي تتعلق بمجال القيادة الخادمة، والمحور الثاني يتناول الدراسات التي تتعلق بمجال جودة الحياة الوظيفية، والمحور الثالث يتناول الدراسات التي تتعلق بكلا المجالين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية ، أجريت الدراسات في النطاق الزمني من عام 2013م الى عام 2021م ، ورتبت في كل قسم حسب التسلسل الزمني من الأقدم الى الاحدث وتناولت الباحثة كل من (عنوانها ، أهدافها ، منهجها ، الأداة المستخدمة فيها ، مجتمعها ، عينتها ، أبرز النتائج التي توصلت إليها).



2-2-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

2-2-1-1- الدراسات المحلية:

1-دراسة أريج بنت حسين بن أحمد (2018م) بعنوان: "ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة منهن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (300 موظفة) من الموظفات في مختلف الإدارات والأقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها: أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً لدى عينة الدراسة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

2-دراسة إبراهيم بن سليمان العودة (2018م) بعنوان: "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة".

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واعتمد على الاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة (887 عضو هيئة تدريس) في جامعة أم القرى وجامعة الملك فيصل وجامعة الأمير سطام وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتوفر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية، تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

3-دراسة محمد بن قاسم المقابلة (2019م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتأثير كل من الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية، والقسم في درجة ممارسة القيادة الخادمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (226 عضو هيئة تدريس) وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة، القسم).

4-دراسة سمية بنت نايف الرويلي (2019م) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد مستوى الذكاء العاطفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وصممت الباحثة أداتين للدراسة، الأداة الأولى: استبانة للتعرف على واقع القيادة الخادمة تم تطبيقها على عينة تكونت من (306 عضو هيئة تدريس) و (320 موظفة إدارية) وأداة الدراسة الثانية: عبارة عن مقياس قامت الباحثة ببنائه بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، لتحديد درجة الذكاء العاطفي تم تطبيقه على عينة تكونت من (4 عميدات) و (35 وكيلة) و (38 رئيسة قسم)، وكانت من أبرز نتائج الدراسة:- أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة الذكاء العاطفي لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة عالية، وعدم وجود علاقة ذات



دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين بعد (الخدمة، تمكين الأفراد، الوعي، الثقة) في واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و بعد (الوعي بالذات، إدارة الذات، إدارة العلاقات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في درجة الذكاء العاطفي، بالإضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين بعد (الرؤية و إدارة العلاقات الاجتماعية) في واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و بعد (التواضع، إدارة الذات، إدارة العلاقات الاجتماعية) في درجة الذكاء العاطفي.

2-1-2-2-الدراسات العربية:

1-دراسة فيحاء بنت محمد المشاقبة (2015م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة في محافظة المفرق بالأردن، وتأثير متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على استجابات أفراد الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة طبقت على عينة تكونت من (347 موظف إداري)، وكانت أبرز النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مروضيهم جاءت متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: (التواصل والرؤية والثقة والتمكين)، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية للجنس في مجالي الرؤية والتمكين لصالح الإناث، وللمسمى الوظيفي في مجالي التمكين والتواصل لصالح الموظف الإداري، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخدمة في مجالي التمكين والثقة لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات.

2-دراسة خالد بن عبد السلام بن دهليز ومحمد بن أحمد بن غالي (2018م) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في أربع جامعات بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (400 موظف أكاديمي وإداري) من العاملين في الجامعات الأربعة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وكشفت الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر دال إحصائي وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة).

3-دراسة فاطمة بنت محمد بن عدوس (2020م) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (334 عضو هيئة تدريس)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة جاءت متوسطة، كما بينت النتائج أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية جاء متوسطاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية.



2-1-2-3-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة إدسل كلارك Edsel Clark (2016) بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة الرئيس على المناخ المدرسي كما يراه المعلمون في مدارس منطقة الغرب الأوسط الكبير".

هدفت الدراسة الى التعرف على الأثر الرئيس للقيادة الخادمة في المناخ المدرسي كما يراه المعلمون في مدارس التعليم العام بالغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج التحليلي الارتباطي، ولجمع البيانات تم استخدام استطلاع (SASLP) من إعداد (Page & Wong, 1998)، وتكونت عينة الدراسة من (260 معلم)، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، بالإضافة الى وجود أثر إيجابي لخصائص القيادة الخادمة في المناخ المدرسي، وجاءت خاصية القائد الخبير أكثر خاصية مؤثرة في جميع أبعاد المناخ المدرسي.

2-دراسة محمد حلمي ساجلام، ويوسف البايدين Yusuf Alipaydin & Mehmet Hilmi Saglam (2017) بعنوان: "العلاقة بين شخصيات مديري المدارس وسلوكيات القيادة الخادمة".

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين شخصيات مديري المدارس وسلوكيات القيادة الخادمة في محافظة دنيزلي بتركيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الارتباطي، واستخدم الباحثان استبانة (Reed, Colwell·Vidaver-cohen) وتم ترجمتها الى اللغة التركية، وتكونت عينة الدراسة من (327 معلم)، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية عالية بين سلوكيات القيادة الخادمة وشخصيات مديري المدارس في محافظة دنيزلي.

3-دراسة بونار هوتيبا Bonar Hotapea (2021) بعنوان: "القيادة الخادمة بين القادة الأكاديميين في التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية (الانبساط، الانفتاح على التجارب، الثقة في الآخرين، التسامح والكرم، القبول) والقيادة الخادمة بين القادة الأكاديميين في إندونيسيا، من خلال التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة وقياس السمات الشخصية لديهم، استخدم الباحث المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (113 قائد أكاديمي) من جامعات اندونيسيا وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج: -جاء واقع ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية، والانبساط كأعلى سمة شخصية يتميز بها القادة الخدم، والانفتاح على الخبرة كأقل سمة شخصية يتميز بها القادة الخدم.

2-2-2-الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

2-2-2-1-الدراسات المحلية:

1-دراسة أماني بنت عبد التواب بن صالح (2013م) بعنوان: "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، ومعرفة تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية كالتخصص والمرتبة الأكاديمية على مستوى جودة حياة العمل، إلى جانب التعرف على آراء ومقترحات أفراد الدراسة فيما يتعلق بزيادة مستوى جودة الحياة في العمل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (90 عضو هيئة تدريس)، وكانت أبرز نتائج الدراسة: - أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة متوسط، كما أوضحت النتائج أنه ليس هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى الى التخصص (أدبي، علمي)، والمرتبة الأكاديمية (محاضر، استاذ مساعد)، وسنوات الخبرة بالجامعة (أكثر من خمس سنوات، أقل من خمس سنوات) وكانت أهم اقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى الشعور بجودة حياة العمل تحسين الرواتب ووضع نظام للمكافآت وزيادة فرص البحث العلمي.

2-دراسة أحمد بن حمد الدليمي (2016م) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم الإدارية والمالية".



هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، من خلال التعرف على أهمية عوامل جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، اشتملت عينة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والمالية البالغ عددهم (70 عضو هيئة تدريس)، وتشير النتائج بشكل عام إلى عدم الرضا عن أبعاد الحياة الوظيفية خاصة فيما يتعلق ببعد الرضا عن المسار الوظيفي، وضغوط العمل، وظروف العمل.

3-دراسة سميرة بنت مرشد الحربي ورامي بن إبراهيم الشقران (2018م) بعنوان: "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وفقاً للمجالات التالية: (الظروف المادية وغير المادية، التوازن بين الحياة والعمل، النمو المهني والتدريب، نمط القيادة في العمل الجامعي)، واستخدما الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (686 عضو هيئة تدريس)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى جاء بمستوى متوسط، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص) على مجالات أداة الدراسة (الظروف المادية وغير المادية، التوازن بين الحياة والعمل النمو المهني والتدريب، نمط القيادة في العمل الجامعي)، وعلى المقياس الكلي لأداة الدراسة.

4-دراسة أمل بنت محمد البدوي (2020م) بعنوان: "واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد وآليات تطويرها".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد ووضع عدد من الآليات لتطويرها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (349 عضو هيئة تدريس) و (342 موظف إداري)، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أبرزها: - موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة حول واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد تعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفة الحالية).

2-2-2-الدراسات العربية:

1-دراسة هاجر قريشي، وفهيمه بديسي (2016م) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير".

هدفت الدراسة الى تقييم الأثر الذي يمكن أن تحدثه جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري، من خلال الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوى أداء الموظفين بالكلية، ثم الوقوف على أثر أبعاد جودة الحياة على الأداء الوظيفي، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (40 موظف إداري)، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تبني الكلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعادها.

2- دراسة زايد بن ناجي بن شواش ومحمد بن عبد الله الأشول (2018م) بعنوان: "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم التكنولوجية".

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة دار السلام باليمن، من خلال التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، واختبار علاقات التأثير والارتباط لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي، حدد الباحثان أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (ظروف العمل



العلاقات الاجتماعية، الأمان والاستقرار الوظيفي، نظام المرتبات والحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (102 موظف أكاديمي وإداري)، وقد أظهرت نتائج الدراسة:- أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي علاوة على ذلك، وهناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الصمت التنظيمي.

3-دراسة أمينة بنت خير بن سعد (2021م) بعنوان: "واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة الى دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (184 موظف) من إجمالي العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمكتبات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، بينما كان مستوى الاحتراق الوظيفي منخفض، مع وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية.

2-2-3-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة باميديلي رساك وإسحاق أويكولا وأسامو فيستوس فيمي وإغبيد بن-كالبب Bamidele Rasak & Isaac Oyekola & Asamu Festus Femi & Egbide Ben-Caleb (2019) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في شمال وسط نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالمنطقة الوسطى الشمالية في نيجيريا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (245 عضو هيئة تدريس)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها:- مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، ومن التحديات التي تواجه الجامعات الخاصة في نيجيريا وتؤثر إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، عدم القدرة على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات العالية، بالإضافة إلى الأعباء الوظيفية الثقيلة، والنقص في الموارد وبيئة العمل غير المناسبة.

2-دراسة أوزدن تيبكويلو أوزتورك، ومامين سويتورك، وحسين جوكشي Özden Tepeköylü & Hüseyin Gökçe (2019) بعنوان: "العلاقة بين الاتصال وجودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الأكاديمية لدى الطاقم الأكاديمي".

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاتصال في بيئة العمل الأكاديمية وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة تدريس قسم العلوم الرياضية بجامعة فريجينا بتركيا، من خلال قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الاتصال، اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (165 عضو هيئة تدريس)، توصلت الدراسة إلى أن كل من جودة الحياة الوظيفية والاتصال جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة متوسطة وسلبية بين الاتصال في بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين.

3-دراسة محمد أكرم ومحمد أمين Muhammad Akram & Muhammad Amin (2020) بعنوان: "مقارنة جودة الحياة الوظيفية بين أساتذة الجامعة في البنجاب".

هدفت الدراسة إلى مقارنة جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عامة والخاصة في ولاية البنجاب في باكستان، وقياس جودة الحياة الوظيفية في مدى قدرة موظفي المؤسسة على الحفاظ على مطالب مهمة من خلال عملهم في المؤسسات، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (389 أستاذ جامعي) من ثماني جامعات عامة وخاصة في البنجاب، وتم استخدام استبانة مصدقة (QWL) لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:- وجود اختلاف كبير بين استجابات أعضاء هيئة التدريس على متغيرات (الجنس والعمر



والمسمى الوظيفي) ونوع الجامعة (عامة أو خاصة)، ولم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس على أساس الخبرة، وأوضحت نتائج الدراسة للباحثين أن الجودة العالية للحياة العملية لأعضاء هيئة التدريس في مكان العمل أمر مهم لزيادة الإنتاجية التعليمية.

2-2-3- الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية

1-دراسة كمال بن خليل بن مخامرة (2019م) بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين".

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة خليل بفلسطين للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، ومعرفة تأثير كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الخادمة، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (146 معلم)، توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين منخفضة، وعدم وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين في تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2-2-4-التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، علقت الباحثة عليها بتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: (الهدف، المنهج، الأداة، مجتمع الدراسة "قطاع تعليم عام/عالي"، العينة)، كما بينت الباحثة أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، وأوجه التميز في الدراسة الحالية.

2-2-4-1-التعليق على الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة:

– من حيث الهدف من الدراسة: يتفق هدف الدراسة الحالية مع هدف دراسة (الرويلي، 2019م)؛ حيث تهدف الدراستين إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات.

ويتفق هدف الدراسة الحالية مع هدف دراسة هوتيبا (Hotabae, 2021)، التي هدفت الى الكشف عن العلاقة القيادة الخادمة بين السمات الشخصية لدى القادة الأكاديميين، من خلال التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة وقياس السمات الشخصية لديهم.

ويتفق هدف الدراسة الحالية جزئيا مع هدف دراسة (أحمد، 2018م)، (المقابلة، 2019م)، (عدوس، 2020م)، (المشاقبة، 2015م)، (دهليز وغالي، 2018م)؛ حيث هدفت الدراسات السابقة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة، وتشير الباحثة أن هدف الدراسة الحالية وهدف الدراسات السابقة تتفق في ارتباطها بالقيادة الخادمة، ولكن هدف الدراسة الحالية متمثل في معرفة واقع القيادة الخادمة من خلال فهم الوضع الحالي أو الحالة العامة للقيادة الخادمة فيعتبر هدف نوعي تحليلي، اما الدراسات السابقة التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة فتكون غالبا دراسات كمية الهدف منها تقديم بيانات رقمية تعكس مدى توافر القيادة الخادمة فيعتبر هدف كمي قياسي، لذلك يمكن القول أن هناك اتفاق بشكل جزئي بين الهدفين في الدراسات.

يتفق هدف الدراسة الحالية جزئيا مع هدف دراسة (العودة، 2018م) التي هدفت إلى تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الجامعية لبناء تصور مقترح، فالهدف محدد يركز على تقييم مدى توافر أبعاد معينة للقيادة الخادمة لدى القيادات، بينما هدف الدراسة الحالية شامل يسعى لفهم الوضع الحالي لواقع القيادة الخادمة، لذلك هناك اتفاق جزئي بين هدفين الدراسة.

ويختلف هدف الدراسة الحالية عن هدف دراسة كلارك (Clark, 2016) التي هدفت الى التعرف على الأثر الرئيس للقيادة الخادمة في المناخ المدرسي، ويتضمن ذلك تحليل كيفية تأثير ممارسات القيادة الخادمة على جوانب معينة، بينما هدف الدراسة الحالية هو فهم الوضع الحالي للقيادة الخادمة وتقديم صورة شاملة عن تطبيقها في الواقع، فهدف الدراسة الحالية يركز على الفهم النوعي للواقع، والهدف في دراسة كلارك (Clark, 2016) يركز على الفهم السببي والتحليلي للتأثير، فالهدفان مختلفان في تركيزهما ومنهجيتهما.



ويختلف هدف الدراسة الحالية عن هدف دراسة البايدين وساجلام (Alipaydin & Saglam, 2017) حيث تركز الدراسة بشكل رئيس على الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى، دون معرفة واقع أو درجة متغير القيادة الخادمة بشكل مستقل.

– من حيث منهج الدراسة: يتفق منهج الدراسة الحالية مع منهج دراسة (العودة، 2018م) لاستخدامها المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي. ويتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج الدراسات التالية: (الرويلي، 2019م)، (أحمد، 2018م)، (عدوس، 2020م) لاستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي. ويتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج دراسة (المشاقبة، 2015م) لاستخدامها المنهج الوصفي المسحي. ويتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج دراسة كلارك (Clark, 2016) لاستخدامها المنهج التحليلي الارتباطي. ويتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج دراسة هوتيبا (Hotabae, 2021)، البايدين وساجلام (Alipaydin & Saglam, 2017) لاستخدامها المنهج الارتباطي. ويختلف منهج الدراسة الحالية عن منهج الدراسات التالية: (المقابلة، 2019م)، (دهليز وغالي، 2018م) لاستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

– من حيث أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار (الاستبانة) أداة للدراسة. – من حيث مجتمع الدراسة: تتنوع مجتمع الدراسات السابقة؛ حيث شمل على قطاع التعليم العام والعالي، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي طبقت على قطاع التعليم العالي وهي دراسة: (المقابلة، 2019م)، (العودة، 2018م)، هوتيبا (Hotabae, 2021)، (الرويلي، 2019م)، (المشاقبة، 2015م)، (دهليز وغالي، 2018م)، (أحمد، 2018م)، (عدوس، 2020م). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي طبقت في قطاع التعليم العام وهي دراسة: كلارك (Clark, 2016)، البايدين وساجلام (Alipaydin & Saglam, 2017).

– من حيث عينة الدراسة: تنوعت عينة الدراسات السابقة، لذا تتفق عينة الدراسة الحالية مع عينة دراسة (المقابلة، 2019م)، (العودة، 2018م)، (عدوس، 2020م) نظراً لحرص عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس. وتتفق عينة الدراسة الحالية جزئياً مع عينة دراسة (الرويلي، 2019م) لاختيار أعضاء هيئة التدريس عينة للدراسة بالإضافة إلى موظفين إداريين وعمداء وكلاء ورؤساء أقسام. وتتفق عينة الدراسة الحالية جزئياً مع عينة دراسة (دهليز وغالي، 2018م) لاختيار الموظفين الأكاديميين والإداريين بالجامعة عينة للدراسة. وتتفق عينة الدراسة الحالية جزئياً مع عينة دراسة (أحمد، 2018م) لاختيار موظفين بشكل عشوائي من مختلف الإدارات والأقسام بالجامعة. وتختلف عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة (المشاقبة، 2015م) لاختيار الموظفين الإداريين بالجامعة عينة للدراسة. وتختلف عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة هوتيبا (Hotabae, 2021) لاختيار القادة الأكاديميين بالجامعة عينة للدراسة. وتختلف عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة كلارك (Clark, 2016)، البايدين وساجلام (Alipaydin & Saglam, 2017) نظراً لتطبيقها في التعليم العام.

2-2-4-2-التعليق على الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

– من حيث الهدف من الدراسة: يتفق هدف الدراسة الحالية مع هدف دراسة (الحربي والشفقران، 2018م)، (شاوش والأشول، 2018م)، أوزتورك، وسويتورك، وجوكشي (Öztürk & Soyürk & Gokce, 2019) ؛ رساك و أويكولا و فيمي و بن-كاليب (Rasak & Oyekola & Femi & Ben-Caleb, 2019) حيث هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية. ويتفق هدف الدراسة الحالية جزئياً مع هدف دراسة أكرم وأمين (Akram & Amin, 2020)، فكل الدراسات تهدف إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ولكن الدراسة السابقة تتناول مقارنات بين مجموعتين



مختلفة بناء على متغيرات ديموغرافية ومؤسسية، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية لمجموعة واحدة بناء على أبعاد محددة.

ويتفق هدف الدراسة الحالية جزئياً مع هدف دراسة (البديوي، 2020م)، (صالح، 2013م)، (سعد، 2021م)، (قريشي و بديسي، 2016م)؛ حيث هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية، والدراسة الحالية محددة أكثر حيث تركز على معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال تحديد مدى الرضا والارتياح في الوظيفة وبيئة العمل، بينما هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة الواقع من خلال تقديم صورة عامة وشاملة عن الحالة الراهنة لجودة الحياة الوظيفية، وتشير الباحثة أن هدف الدراسة الحالية وهدف الدراسات السابقة تتفق في ارتباطها بجودة الحياة الوظيفية، لكن بدرجات تركيز متفاوتة، لذلك يمكن القول أن هناك اتفاق بشكل جزئي بين الهدفين في الدراسات.

ويتفق هدف الدراسة الحالية جزئياً مع هدف دراسة (الدليمي، 2016م) فكلا الدراستين يتناولان جودة الحياة الوظيفية، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال التعرف على أهمية ومستوى أبعاد وعوامل محددة لجودة الحياة الوظيفية، فالهدف ليس فقط معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية، بل تتوسع لتشمل أيضاً الأهمية لكل بعد، مما يجعلها أكثر شمولية وتحليل مقارنة بالدراسة الحالية التي تركز فقط على معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية.

– من حيث منهج الدراسة: يتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج دراسة (الحربي والشقران، 2018م)، رساك و أويكولا و فيمي و بن-كاليب (Rasak & Oyekola & Femi & Ben-Caleb, 2019) لاستخدامها المنهج الوصفي المسحي.

ويتفق منهج الدراسة الحالية جزئياً مع منهج دراسة أوزتورك، وسويتروك، وجوكشي (Öztürk & Soytrürk, 2019) و Gokce) لاستخدامها الوصفي الارتباطي.

ويختلف منهج الدراسة الحالية عن منهج دراسة (صالح، 2013م)، (الدليمي، 2016م)، (سعد، 2021م)، (قريشي و بديسي، 2016م)، (شاوش والأشول، 2018م)، لاستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

ويختلف منهج الدراسة الحالية عن منهج دراسة أكرم وأمين (Akram & Amin, 2020)، (البديوي، 2020م) لاستخدامها المنهج الوصفي.

– من حيث أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة لاعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة.

– من حيث مجتمع الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة؛ نظراً لتطبيقها في قطاع التعليم العالي.

– من حيث عينة الدراسة: تتفق عينة الدراسة الحالية مع عينة دراسة أوزتورك، وسويتروك، وجوكشي (2019)، (Öztürk & Soytrürk & Gokce)، رساك و أويكولا و فيمي و بن-كاليب (Rasak & Oyekola & Femi & Ben-Caleb, 2019)، أكرم وأمين (Akram & Amin, 2020)، (صالح، 2013م)، (الحربي والشقران، 2018م) (الدليمي، 2016م)، لتحديد أعضاء هيئة التدريس عينة للدراسة.

وتتفق عينة الدراسة الحالية جزئياً مع عينة دراسة (البديوي، 2020م) لتحديد أعضاء هيئة التدريس عينة للدراسة إلى جانب الموظفين الإداريين بالجامعة.

وتتفق عينة الدراسة الحالية جزئياً مع عينة دراسة (شاوش والأشول، 2018م) لاختيار الكوادر الوظيفية الأكاديمية والإدارية بالجامعة عينة للدراسة.

وتختلف عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة (قريشي و بديسي، 2016م) لاختيار الموظفين الإداريين بالجامعة عينة للدراسة.

وتختلف عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة (سعد، 2021م)، نظراً لحصر العينة على العاملين في المكتبة الجامعية.

2-2-4-3-التعليق على الدراسات التي تتعلق بكلما المجالين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية:

– من حيث الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها في تحسين جودة الحياة الوظيفية بكلما كليات الشرق العربي، وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة



(مخامرة، 2019م) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

– من حيث منهج الدراسة: تتفق الدراسة جزئياً من دراسة (مخامرة، 2019م) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

– من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لاعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة.

– من حيث مجتمع الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (مخامرة، 2019م) كونها طبقت في التعليم العام.

– من حيث عينة الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (مخامرة، 2019م) نظراً لحصر عينة الدراسة على المعلمين.

2-2-4-4-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عملية التحليل للدراسات السابقة (المحلية، والعربية، والأجنبية) كان هناك استفادة تكمن في النقاط التالية:
1- تكوين رؤية شاملة للدراسة الحالية، مما ساعد الباحثة في صياغة المشكلة والأهداف والأسئلة بطريقة منطقية وعلمية.

2- الاستفادة من الدراسات السابقة عند كتابة الإطار المفاهيمي واثراء بالأدبيات.

3- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة والأداة.

4- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

5- تقديم مقترحات مستقبلية جديدة لم يتم بحثها.

2-2-4-5-أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالجمع بين التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية بكليات الشرق العربي، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة- التي جمعت بين الموضوعين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية.

2- تطرقت الدراسة الحالية إلى المقترحات التطويرية التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها من خلال المنهج المتبع في هذه الدراسة، والتعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه، وكيفية بناء أداة الدراسة وآلية التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الإجراءات التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وختم هذا الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي تفصيل ذلك:

3-1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي والارتباطي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويُعرف العساف (2016م) المنهج الوصفي المسحي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (ص211)، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

ويُعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقات بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، 2016م، ص285)، وقد



تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي.

2-3-مجتمع الدراسة:

يُعرف النوح (2015م) مجتمع الدراسة بأنه: "جميع الأفراد، أو الأشخاص، أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويمكن تعميم النتائج عليهم" (ص79)، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي والبالغ عددهم (74) (ملحق رقم6).

ونظرًا لصغر مجتمع الدراسة؛ فقد طبقت الباحثة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وبعد التطبيق الميداني حصلت على (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3-3-خصائص مجتمع الدراسة:

حددت الباحثة عددًا من المتغيرات الرئيسية لوصف مجتمع الدراسة، وتشمل: (الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة، سنوات الخبرة) والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتساعد في إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي: -

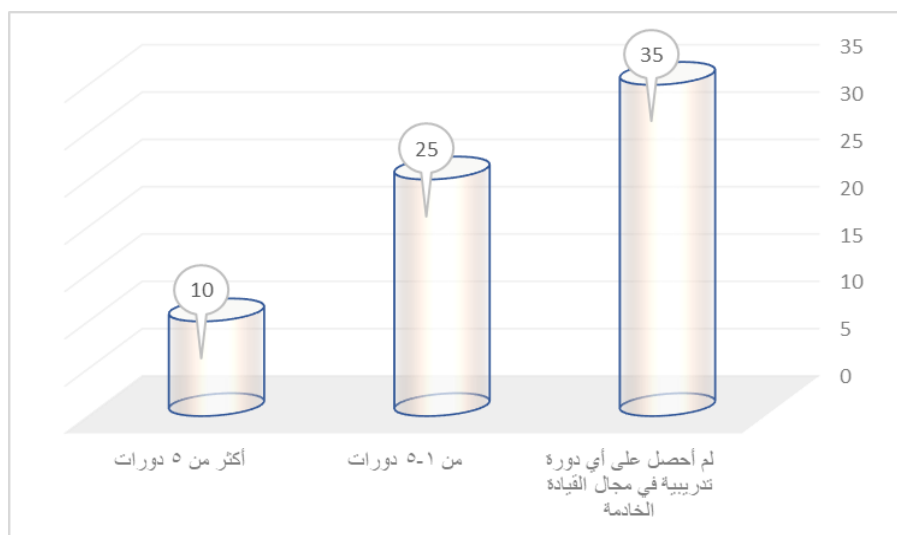
1- الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة:

جدول (1-3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة
50,0	35	لم أحصل على أي دورة تدريبية في مجال القيادة الخادمة
35,7	25	من 1-5 دورات
14,3	10	أكثر من 5 دورات
%100	70	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (35) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (50%)، لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال القيادة الخادمة، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (10) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (14,3%) حصلوا على أكثر من 5 دورات تدريبية في مجال القيادة الخادمة، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

شكل (1-3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة





وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال القيادة الخادمة قد يكونون أقل دراية بمبادئ القيادة الخادمة مما ينعكس ذلك في تقديم استجابات أقل إيجابية ودقة عن واقع ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة التعليمية، وفي المقابل أفراد مجتمع الدراسة الذين تلقوا دورات تدريبية يظهرون فهم أعمق للقيادة الخادمة وقدرة أكبر في تقديم استجابات تتمتع بمستوى عالي من الدقة والمصادقية، وينعكس هذا الأمر إيجاباً على نتائج الدراسة؛ إذ تعتبر الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة من أكثر العوامل المؤثرة في تقديم استجابات واقعية.

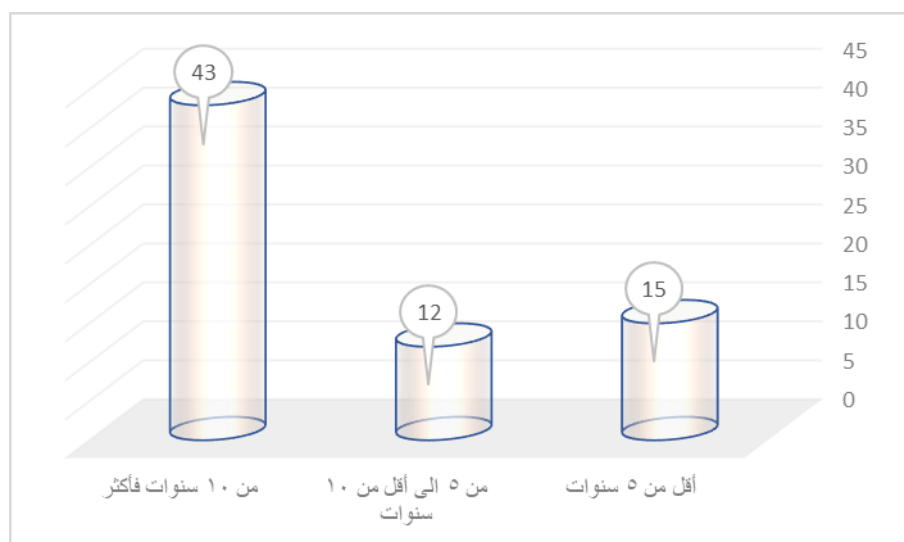
2- سنوات الخبرة:

جدول رقم (2-3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
21,4	15	أقل من 5 سنوات
17,1	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
61,4	43	من 10 سنوات فأكثر
%100	70	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (43) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (61,4%)، سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (12) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (17,1%) سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

شكل (2-3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



وتشير النتيجة السابقة إلى أنه كلما كانت خبرة أفراد مجتمع الدراسة في مجال العمل أكبر كلما كانت أقدر في تقديم صورة شاملة تصف فيها واقع ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة التعليمية، وتقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية فيها، وينعكس هذا الأمر إيجاباً على نتائج الدراسة؛ إذ تعتبر الخبرة في العمل من أكثر العوامل المؤثرة في تقديم استجابات تتمتع بمستوى عالي من الدقة والمصادقية.

3-4- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، حيث يمكن لأفراد المجتمع الإجابة عن الاستبانة في الوقت والمكان المناسبين، والتي قامت بإعدادها من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيا والائما

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810

Volume (113) October 2024

العدد (113) أكتوبر 2024



3-4-1- بناء أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأدب المفاهيمي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء أسئلتها وأهدافها بنت الباحثة الاستبانة وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والخطوات المتبعة للتحقق من الصدق والثبات:

- **الجزء الأول:** يتضمن مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة وأهدافها، ونوع البيانات التي تود الباحثة جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة منهم، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي.
- **الجزء الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة، والمتمثلة الدورات التدريبية في مجال القيادة الخادمة، سنوات الخبرة.
- **الجزء الثالث:** يتكون من (47) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، ويوضح الجدول التالي (3-3) عدد العبارات وكيفية تقسيمها على المحاور: -



جدول (3-3) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
1- واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	بُعد تمكين العاملين	4 عبارات	18 عبارة
	بُعد الخدمة	5 عبارات	
	بُعد التواصل	4 عبارات	
	بُعد تطوير العاملين	5 عبارات	
2- مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.	بُعد الأجور والمكافآت العادلة	5 عبارات	20 عبارة
	بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي	5 عبارات	
	بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار	5 عبارات	
	بُعد الترقية الوظيفية	5 عبارات	
3- المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.			9 عبارات
كامل الاستبانة			47 عبارة

وصيغت عبارات المحور الأول والثالث وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي:

(عالية جداً/ عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً)

كما صيغت عبارات المحور الثاني وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي:

(موافق بشدة/ موافق/ متوسطة/ غير موافق/ غير موافق بشدة) ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة؛ لتحديد مستوى إجابة أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول (3-4):

جدول (3-4) وزن درجات الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	عالية جداً/ موافق بشدة	عالية/ موافق	متوسطة	منخفضة/ غير موافق	منخفضة جداً/ غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ثم تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس؛ لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي من خلال المعادلة التالية: -

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة - (5-1) ÷ 5-0,80

لنحصل على تقسيم الفئات التالي، كما هو مبين في جدول (3-5):



جدول (3-5) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة
1	عالية جداً/ موافق بشدة	أكبر من 4,20 – 5,00
2	عالية/ موافق	أكبر من 3,40 – 4,20
3	متوسطة	أكبر من 2,60 – 3,40
4	منخفضة/ غير موافق	أكبر من 1,80 – 2,60
5	منخفضة جداً/ غير موافق بشدة	من 1,00 – 1,80

وتم حساب طول الفئة ليتم الحكم الموضوعي على متوسطات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، مما يساعد في تفسير قيمتها بدقة.

3-4-2- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) وذلك للتحقق من شمول الأداة للعناصر التي لها علاقة بالتحليل، ووضوح عبارتها، وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، كالتالي:

3-4-2-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن حددت الباحثة محاور الاستبانة، والعبارات التابعة لكل محور، عُرضت على مشرف الدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات عليها، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق رقم 1) على نخبة من المحكمين المتخصصين بالإدارة التربوية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وأهميتها، وقد بلغ عدد المحكمين (11) محكماً (ملحق رقم 2).
وتم تعديل أداة الدراسة بناء على ملاحظات ومقترحات المحكمين من خلال إعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها، وأخرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما في (الملحق رقم 3).

3-4-2-2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وتوضح الجداول (3-6) و(3-7) و(3-8) معاملات الارتباط لكل محور من محاور الاستبانة بما فيها من عبارات، كما يلي:

جدول رقم (3-6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

م	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول			
1	يتيح القائد الأكاديمي للموظفين حرية التعامل مع المواقف الطارئة	**0,730	**0,704
2	يشجع القائد الأكاديمي على ممارسة بعض الأدوار القيادية	**0,717	**0,698
3	يفوض القائد الأكاديمي بعض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل	**0,785	**0,473
4	يشجع القائد الأكاديمي الأفراد على تنفيذ القرارات المهمة بمفردهم	**0,812	**0,815
البعد الثاني			
1	يعزز القائد الأكاديمي مبدأ التعاون بين الموظفين	**0,792	**0,810
2	يوازن القائد الأكاديمي بين مصالحه الشخصية واحتياجات الموظفين	**0,843	**0,536
3	يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على القيام بمبادرات تخدم المجتمع	**0,547	**0,765



م	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
4	يوظف القائد الأكاديمي صلاحياته لتحقيق احتياجات الموظفين	**0,930	**0,428
البعد الثالث			
1	يسمح القائد الأكاديمي للموظفين بإبداء آرائهم ويحاول الاستفادة منها	**0,682	**0,529
2	يقبل القائد الأكاديمي النقد الموجه إليه بصدر رحب	**0,881	**0,705
3	يشيد القائد الأكاديمي بإنجازات الموظفين أكثر من إشداته بإنجازاته	**0,754	**0,643
البعد الرابع			
1	يعطي القائد الأكاديمي تطوير الموظفين أولوية قصوى	**0,870	**0,717
2	يزود القائد الأكاديمي الموظفين بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم	**0,921	**0,820
3	يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية	**0,784	**0,645
4	يحرص القائد الأكاديمي على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا	**0,922	**0,726
5	يوفر القائد الأكاديمي بيئة جامعية تشجع على التعلم والعمل	**0,799	**0,558

** عبارات دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

من الجدول السابق (3-6) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (3-7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

م	المحور الثاني: مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول			
1	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادة التي تضاف للراتب سنويا	**0,585	**0,537
2	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة ومعلنة	**0,602	**0,588
3	أشعر أن هناك توازن بين المردود المالي والجهد الذي أبذله في عملي	**0,549	**0,606
البعد الثاني			
1	يعمل أعضاء هيئة التدريس في بيئة تتسم بالأمان الوظيفي	**0,644	**0,783
2	تحرص الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار وفقا لتطورات العمل	**0,703	**0,777
3	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين	**0,516	**0,651
البعد الثالث			
1	تشارك الجامعة الأفراد في اتخاذ القرارات	**0,568	**0,599
2	أجد أن مكان العمل يتيح لي فرصة لتحقيق ذاتي	**0,535	**0,508
3	تُكسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية	**0,717	**0,658
4	تتسم القرارات التي تتخذها الجامعة بالشفافية والوضوح	**0,743	**0,595
البعد الرابع			
1	تعتبر نظم الترقية عادلة ومنصفه	**0,595	**0,660
2	يوجد توافق بين مؤهلي التعليمي ودرجتي الوظيفية	**0,644	**0,502
3	تمنح الترقية الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء	**0,603	**0,515
4	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	**0,741	**0,474
5	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	**0,675	**0,532



** عبارات دالة عند مستوى 0,01 فأقل.
من الجدول السابق (3-7) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (3-8) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

م	المحور الثالث: المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.	معامل الارتباط بالمحور
1	تنفيذ البرامج لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الخادمة	**0,695
2	قيام القيادات الأكاديمية بزيارات تبادلية مع مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة	**0,696
3	وضع القيادات الأكاديمية في مواقف عملية لقياس قدرتهم على ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة	**0,790
4	تكافؤ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً	**0,760
5	تكافؤ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي معنوياً	**0,732
6	اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية الأكاديمية	**0,795
7	اعتماد رأي أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية	**0,782
8	التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية لتأهيلهم لممارسة دورهم كفائد خدام	**0,804
9	قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات	**0,681

** عبارات دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

من الجدول السابق (3-8) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الثالث تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

3-4-3- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3-9) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

الجدول (3-9) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0,906	16	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
0,922	15	المحور الثاني: مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
0,891	9	المحور الثالث: المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلية الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
0,918	40	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه (3-9) يتضح أن ثبات محاور المقياس مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0,891 إلى 0,922)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0,918)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية المقياس للتطبيق الميداني.

**3-5- إجراءات الدراسة:**

- بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وصلاحيته للتطبيق، طبقت الباحثة الاستبانة ميدانياً باتباع الخطوات التالية:
- 1- الحصول على خطاب من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، بتاريخ 2024/2/13م، موجه إلى سعادة عميد كليات الشرق العربي للدراسات العليا، لطلب الحصول على الموافقة لتطبيق الدراسة (ملحق رقم 4).
 - 2- الحصول على خطاب الموافقة على تطبيق الدراسة من سعادة وكيل كليات الشرق العربي، بتاريخ 2024/3/12م، موجه إلى سعادة وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي (ملحق رقم 5).
 - 3- الحصول على إحصائية حديثة من وحدة الشؤون الإدارية بكليات الشرق العربي، لمعرفة عدد أعضاء هيئة التدريس (ملحق رقم 6).
 - 4- نشر أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد الدراسة، بتاريخ 2024/3/12م، وذلك عن طريق البريد الإلكتروني.
 - 5- جمع الاستجابات ومراجعتها، والتأكد من صلاحيته، وملامتها للتحليل الإحصائي، وبلغ عددها (70) استبانة قابلة للتحليل، والتي تمثل نسبة (94,5%) من العدد اللازم.

3-6- أساليب تحليل البيانات:

- لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، تم استخدام البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص مجتمع البحث.
 - 2- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 - 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
 - 4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
 - 5- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأدوات الدراسة، وكذلك لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع**نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها**

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الحالية بعد تطبيق الأداة، وتفسيرها في ضوء نتائج الدراسات السابقة والأدب المفاهيمي، من خلال تحليل البيانات التي جمعت للإجابة على أسئلتها الأربعة باستخدام الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

4-1- إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي؟

للتعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي في الأبعاد (التمكين، الخدمة، التواصل، تطوير العاملين)، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (4-1):



جدول (1-4) استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسطة	0,977	3,07	البعد الأول: التمكين
4	متوسطة	1,003	2,87	البعد الثاني: الخدمة
1	متوسطة	1,148	3,35	البعد الثالث: التواصل
2	متوسطة	1,031	3,14	البعد الرابع: تطوير العاملين
	متوسطة	0,991	3,11	المتوسط العام لجميع الأبعاد

يتضح من الجدول (1-4) أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط عام (3,11)، وانحراف معياري (0,991)، واتضح من النتائج أن أبرز ملامح ممارسة القيادة الخادمة ثملت في بُعد التواصل بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,35)، يليه بُعد تطوير العاملين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,14)، يليه بُعد التمكين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,07)، يليه بُعد الخدمة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,87).

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية تمارس القيادة الخادمة لكن ليس بالمستوى المأمول، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمسك بعض القيادات الأكاديمية بالقيادة التقليدية، بالإضافة إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية بدرجة مرتفعة، تم ذكرها في الإطار المفاهيمي من أبرزها:

أن القيادة الخادمة تقلل من دور القائد فيغلب عليه طابع الدعم بدل القيادة، كما أن الكتابات الوصفية للقيادة الخادمة تعطي القائد النزعة المثالية التي تتعارض مع المبادئ القيادية مثل التوجيه والاهتمام بالإنتاجية ووضع الأهداف، بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات تأخذ وقت أطول (ص26).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن القيادة الخادمة تُمارس بدرجة متوسطة، كنتيجة دراسة أحمد (2018م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الجامعية بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة العودة (2018م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة المقابلة (2019م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الرويلي (2019م) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة المشاقبة (2015م) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتيجة دراسة دهليز وغالي (2018م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة عدوس (2020م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة مخامرة (2019م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة خليل بفلسطين.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة هوتابا (Hotabae, 2021) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعات اندونيسيا جاءت بدرجة عالية.



البعد الأول: التمكين:

جدول (2-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول (التمكين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التركرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة العمارسة	الرتبة
			متفقتة جداً	متفقتة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
4	يشجع القائد الأكاديمي الأفراد على تنفيذ القرارات المهمة بمفردهم	ك %	3 4,3	11 15,7	18 25,7	32 45,7	6 8,6	3,39	0,984	متوسطة	1
3	يفوض القائد الأكاديمي بعض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل	ك %	9 12,9	25 35,7	3 4,3	11 15,7	22 31,4	3,17	1,045	متوسطة	2
2	يشجع القائد الأكاديمي على ممارسة بعض الأدوار القيادية	ك %	12 17,1	8 11,4	33 47,1	11 15,7	6 8,6	2,87	1,199	متوسطة	3
1	يتيح القائد الأكاديمي للموظفين حرية التعامل مع المواقف الطارئة	ك %	6 8,6	17 24,3	33 47,1	11 15,7	3 4,3	2,83	0,997	متوسطة	4
المتوسط العام											متوسطة
									3,07	0,977	

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (2-4) أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببعد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,83 إلى 3,39) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,07) بانحراف معياري (0,977)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببعد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى خوف بعض القيادات الأكاديمية من فقدان السيطرة على العمل، وقد يعود ذلك إلى مرور بعض القيادات الأكاديمية بتجارب سلبية مع التمكين سواء بسبب عدم استعداد أعضاء هيئة التدريس أو التوصل إلى نتائج غير مرغوب فيها أو قلة الدعم اللازم من الإدارة العليا. وتتفق نتيجة هذا البعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بُعد التمكين بدرجة متوسطة وهي: دراسة الرويلي (2019م)، المقابلة (2019م)، أحمد (2018م)، المشاقبة (2015م)، دهليز وغالي (2018م)، العودة (2018م).

ويتضح من نتائج الجدول (2-4) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يشجع القائد الأكاديمي الأفراد على تنفيذ القرارات المهمة بمفردهم"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببعد التمكين، بمتوسط حسابي (3,39) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة القرارات المهمة التي قد تكون معقدة أو تتطلب خبرة تخصصية يمتلكها القائد الأكاديمي، مما يجعل من الصعب على الأفراد تنفيذها بمفردهم، كما أن القرارات المهمة قد تتضمن مسؤولية كبيرة أو مخاطر عالية مما يجعل من الضروري مشاركة القائد الأكاديمي عند تنفيذها، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يشجع العاملين على تنفيذ القرارات المهمة وحدهم) في دراسة عدوس (2020م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يفوض القائد الأكاديمي بعض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببعد التمكين، بمتوسط حسابي (3,17) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ثقافة الكلية والسياسات المعمول بها قد تقيد تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وتحدد دور القائد الأكاديمي وصلاحياته أيضاً، مما يجعل القائد الأكاديمي يميل إلى الاحتفاظ ببعض الصلاحيات الضرورية لضمان الامتثال بالسياسات والإجراءات المعمول بها في الكلية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يمنح القائد الأكاديمي بعض مروضيه الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل) في دراسة العودة (2018م) التي جاءت بدرجة متوسطة.



ويتضح من نتائج الجدول (2-4) أن أقل عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يشجع القائد الأكاديمي على ممارسة بعض الأدوار القيادية"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـ"بُعد التمكين"، بمتوسط حسابي (2,87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض القيادات الأكاديمية بكلّيات الشرق العربي قد يكون لديهم مخاوف من وقوع الموظفين في أخطاء أو قرارات غير مدروسة، تؤثر سلباً على سمعة الكلية أو تسبب تبعات سلبية، بالإضافة إلى تفضيل بعض القيادات للتوجيه المباشر لضمان تحقيق الأهداف بالطريقة التي يعتبرونها الأفضل، وهذا يعاكس الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة؛ بأن يقوموا القادة الخدم بخلق شخصيات قيادية خادمة جديدة وذلك لاستكمال ما بدأوه من تقديم الخدمة والدعم والتطوير كما هو موضح في الإطار المفاهيمي (ص21).

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يتيح القائد الأكاديمي للموظفين حرية التعامل مع المواقف الطارئة"، بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـ"بُعد التمكين"، بمتوسط حسابي (2,83)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن بعض القيادات الأكاديمية قد تقتصر إلى الثقة في قدرة بعض الموظفين على التعامل مع المواقف الطارئة بشكل فعال، بالإضافة إلى الرغبة في تجنب الخسائر التي قد تحدث نتيجة تعامل الموظفين مع المواقف الطارئة مثل الخسائر المالية أو الإضرار بسمعة الكلية، كما أن بعض القادة الأكاديميين قد يرون أن الاحتفاظ بالتحكم بالمواقف الطارئة يضمن استمرارية العمل ويحافظ على الاستقرار والنظام داخل الكلية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يعطي العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل) في دراسة عدوس (2020م) التي جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة عبارة (يعطي الرئيس المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة) في دراسة المشاقبة (2015م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: الخدمة:

جدول (3-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني (الخدمة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة					التكرار
					ك	ج	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%
1	يعزز القائد الأكاديمي مبدأ التعاون بين الموظفين	عالية	1,150	3,44	13	23	22	6	6	ك
					18,6	32,9	31,4	8,6	8,6	%
2	يوازن القائد الأكاديمي بين مصالحه الشخصية واحتياجات الموظفين	متوسطة	1,293	2,79	6	14	17	25	8	ك
					8,6	20,0	24,3	35,7	11,4	%
3	يوظف القائد الأكاديمي صلاحياته لتحقيق احتياجات الموظفين	متوسطة	1,113	2,69	7	10	19	22	12	ك
					10,0	14,3	27,1	31,4	17,1	%
4	يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على القيام بمبادرات تخدم المجتمع	منخفضة	1,108	2,56	3	11	17	30	9	ك
					4,3	15,7	24,3	42,9	12,9	%
متوسطة					1,003					2,87
										المتوسط العام

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (3-4) أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات الشرق العربي فيما يتعلق بـ"بُعد الخدمة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,56 إلى 3,44) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث من مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2,87)، بانحراف معياري (1,003)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات الشرق العربي فيما يتعلق بـ"بُعد الخدمة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انشغال بعض القيادات الأكاديمية بالمهام الإدارية مما يجعلهم غير قادرين على تقديم الخدمة لأعضاء هيئة التدريس بشكل مناسب، وقد يعود ذلك إلى قلة معرفة بعض القيادات الأكاديمية باحتياجات أعضاء هيئة التدريس مما ينتج عنه القصور في تقديم الخدمة والمساعدة لهم.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بـ"بُعد الخدمة" بدرجة متوسطة وهي: دراسة الرويلي (2019م)، أحمد (2018م).



ويتضح من نتائج الجدول (3-4) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يعزز القائد الأكاديمي مبدأ التعاون بين الموظفين"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـبعد الخدمة، بمتوسط حسابي (3,44) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية على إيجاد بيئة عمل صحية تحفز الموظفين على تحقيق أفضل أداء من خلال التعاون وتبادل المعرفة والمهارات فيما بينهم، كما يساعد ذلك في التقليل من الصراعات والتعامل مع التحديات وحل المشكلات كفريق واحد.
- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يوازن القائد الأكاديمي بين مصالحه الشخصية واحتياجات الموظفين"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـبعد الخدمة، بمتوسط حسابي (2,79) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وقد تُفسر هذه النتيجة إلى انغماس بعض القيادات الأكاديمية في المسؤوليات الإدارية، مما يجعل هناك بعض الصعوبة في تخصيص الوقت الكافي للموازنة بين تناقضات احتياجات الموظفين ومصالحهم الشخصية.

ويتضح من نتائج الجدول (3-4) أن أقل عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يوظف القائد الأكاديمي صلاحياته لتحقيق احتياجات الموظفين"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـبعد الخدمة، بمتوسط حسابي (2,69) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد الأكاديمي قد يوظف صلاحياته لتحقيق بعض الاحتياجات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس مثل توفير الموارد التعليمية والتطوير المهني، لكنه قد يكون أقل استجابة لاحتياجات أخرى مثل تحسين ظروف العمل أو تقديم الحوافز؛ مما يجعل بعض أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن احتياجاتهم ليست مستوفاه بشكل كامل، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يسخر الرئيس مركزه الوظيفي لصالح المرؤوسين) في دراسة المشاقبة (2015م) التي جاءت بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على القيام بمبادرات تخدم المجتمع" بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـبعد الخدمة، بمتوسط حسابي (2,56) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة، وتُفسر هذه النتيجة إلى أنه قد يكون لدى بعض القيادات الأكاديمية اهتمام أكبر بالأنشطة الأكاديمية والبحثية التي تعزز مكانة الكلية في المجتمع الأكاديمي والعلمي، على حساب الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي، بالإضافة إلى أن القيادات الأكاديمية قد يفتقدون إلى الدعم اللازم لتنفيذ هذه المبادرات بشكل فعال، سواء كان ذلك نتيجة لنقص الدعم المالي أو المادي أو الإداري من قبل الإدارة العليا، مما ينتج عنه عدم تشجيع القيادات الأكاديمية لقيام هذه المبادرات، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع) في دراسة مخامرة (2019م) التي جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة عبارة (يحفز القائد الأكاديمي تابعيه على المشاركة الجادة في تنمية المجتمع) في دراسة العودة (2018م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: التواضع:

جدول (4-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث (التواضع) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	يسمح القائد الأكاديمي للموظفين بإبداء آرائهم ويحاول الاستفادة منها	ك %	3 4,3	10 14,3	16 22,9	24 34,3	17 24,3	3,60	1,134	عالية
3	يشيد القائد الأكاديمي بإنجازات الموظفين أكثر من إشارات إنجازاته	ك %	6 8,6	12 17,1	18 25,7	18 25,7	16 22,9	3,37	1,253	متوسطة
2	يتقبل القائد الأكاديمي النقد الموجه إليه بصدر رحب	ك %	9 12,9	17 24,3	14 20,0	19 27,1	11 15,7	3,09	1,294	متوسطة
المتوسط العام									1,148	متوسطة

*المتوسط الحسابي من (5,00).



يتضح من خلال الجدول (4-4) أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد التواضع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,09 إلى 3,60) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,35) بانحراف معياري (1,148)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد التواضع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خشيت بعض القيادات الأكاديمية أن يُفهم تواضعهم على أنه ضعف أو عدم قدرة على السيطرة، وقد يكون بسبب الفهم الخاطئ لمفهوم القيادة وقيمها، حيث يعتقدون بعض القيادات الأكاديمية أن القيادة تعني السُلطة والقوة مما يجعلهم يتجنبون إظهار سلوك التواضع بشكل واضح. وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بُعد التواضع بدرجة متوسطة وهي: دراسة الرويلي (2019م)، أحمد (2018م).

ويتضح من نتائج الجدول (4-4) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يسمح القائد الأكاديمي للموظفين بإبداء آرائهم ويحاول الاستفادة منها"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد التواضع، بمتوسط حسابي (3,60) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسرُ هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي يمتازون بالاستماع إلى الآراء المقدمة لهم ويحاولون الاستفادة منها، من خلال توظيفها لتحقيق أهداف العمل أو الاستفادة منها عند اتخاذ القرارات أو إضفاء بعض الإصلاحات، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة العبارتين (تسمح للموظفات بإبداء آرائهن)، وعبارة (تستفيد من تباين الآراء في العمل) في دراسة الرويلي (2019م) التي جاءت بدرجة عالية، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يستمع الرئيس لاقتراحات المرؤوسين) في دراسة المشاقبة (2015م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يشيد القائد الأكاديمي بإنجازات الموظفين أكثر من إشاداته بإنجازاته"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد التواضع، بمتوسط حسابي (3,37) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسرُ الباحثة هذه النتيجة بأن بعض القيادات الأكاديمية قد يرون أن إنجازات أعضاء هيئة التدريس ماهي إلا نتيجة لقدرتهم على القيادة بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يفعلون ما يُملى عليهم من قبل القائد، أو قد يرجع ذلك إلى مواجهة القيادات الأكاديمية لضغوط من الإدارة العليا لتحقيق أهداف معينة، مما يجعلهم يشيدون بإنجازاتهم الشخصية بشكل أكبر.

ويتضح من نتائج الجدول (4-4) أن أقل عبارة في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يتقبل القائد الأكاديمي النقد الموجه إليه بصدر رحب"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد التواضع، بمتوسط حسابي (3,09) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وقد تُفسرُ هذه النتيجة بأن بعض القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي قد يفتقرون إلى بعض المهارات اللازمة لتقبل النقد والتعامل معه بشكل بناء واستخدامه كأداة لتحسين الأداء الشخصي والمؤسسي، كما قد يرجع لك إلى شعور بعض القيادات الأكاديمية بأنهم يجب أن يكونوا مثاليين في كل شيء مما يجعلهم لا يتقبلون النقد بصدر رحب، وهذا ما يعاكس أحد متطلبات القيادة الخادمة المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية تتوافر فيها عناصر تقبل النقد والحوار المؤثر والإقناع الواردة في الاطار المفاهيمي (ص25)، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (تتقبل النقد الموجه إليها بصدر رحب) في دراسة الرويلي (2019م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الرابع: تطوير العاملين:

جدول (5-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع (تطوير العاملين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
---	---------	---------	---------------	---------	----------	--------



		المعياري	الحسابي*	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%	
1	عالية	1,162	3,43	13	26	12	16	3	ك	يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية
				18,6	37,1	17,1	22,9	4,3	%	يوفر القائد الأكاديمي بيئة جامعية تشجع على التعلم والعمل
2	عالية	1,161	3,41	14	22	16	15	3	ك	يعطي القائد الأكاديمي تطوير الموظفين أولوية قصوى
				20,0	31,4	22,9	21,4	4,3	%	يزود القائد الأكاديمي الموظفين بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم
3	متوسطة	1,101	3,01	18	17	6	6	23	ك	يحرص القائد الأكاديمي على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا
				25,7	24,3	8,6	8,6	32,9	%	
4	متوسطة	1,193	2,99	6	19	25	8	12	ك	
				8,6	27,1	35,7	11,4	17,1	%	
5	متوسطة	1,168	2,86	8	12	19	24	7	ك	
				11,4	17,1	27,1	34,3	10,0	%	
متوسطة				المتوسط العام						
				1,031	3,14					

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (4-5) أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق بـتطوير العاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,86 إلى 3,43) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,14) بانحراف معياري (1,031)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق بـتطوير العاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تركيز بعض القيادات الأكاديمية على تحقيق الأهداف قصيرة المدى مما ينتج عنه القصور في الاهتمام بتطوير العاملين الذي يعتبر استثمار طويل الأجل، بالإضافة إلى وجود بعض الصعوبة في قياس نتائج ونجاح الجهود المبذولة في تطوير أعضاء هيئة التدريس، مما يجعل بعض القيادات الأكاديمية يشعرون بقصور فعالية تطوير أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق نتيجة بُعد تطوير العاملين مع نتيجة بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في دراسة دهليز وغالي (2018م) الذي جاء بدرجة متوسطة.

ويتضح من نتائج الجدول (4-5) أن أعلى ثلاث عبارات في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية" بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (3,43) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسر هذه النتيجة بأن بعض القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي تشجع أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالبرامج التدريبية؛ كوسيلة لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، مثل تحسين الأداء الفوري أو تحقيق معايير محددة.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "يوفر القائد الأكاديمي بيئة جامعية تشجع على التعلم والعمل" بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (3,41) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية توفر بيئة جامعية إيجابية محفزة على التعلم والعمل، مما يساعد في تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، بالإضافة إلى تعزيز قدرة الكلية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل فعال نتيجة لوجود بيئة داخلية قابلة للتعلم والعمل، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يوفر بيئة جامعية جاذبة ومشجعة على التعلم والعمل) في دراسة المقابلة (2019م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يعطي القائد الأكاديمي تطوير الموظفين أولوية قصوى"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (3,01) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للكلية ينتج عنه تركيز القيادات الأكاديمية على قضايا أكثر إلحاحًا مثل إدارة التغيير وإعادة هيكلة العمليات مما يقلل الاهتمام بتطوير أعضاء هيئة التدريس وجعله أولوية قصوى، كما قد يرجع ذلك إلى وجود نوع من القصور في التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى عدم تخصيص الموارد اللازمة لتطوير الموظفين.



ويتضح من نتائج الجدول (4-5) أن أقل عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يزود القائد الأكاديمي الموظفين بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم"، بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (2,99) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك إلى خوف بعض القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من المنافسة وتفوق الموظفين على القائد الأكاديمي في المستقبل، وهذا يتضاد مع ما جاء في الأطار المفاهيمي بأن القائد الخادم ملتزم التزام عميق للقيام بكل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني لكل فرد داخل مؤسسته (ص20).

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يحرص القائد الأكاديمي على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا"، بالمرتبة الخامسة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـتطوير العاملين، بمتوسط حسابي (2,86) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قلة طلب بعض أعضاء هيئة التدريس للحصول على استشارات مهنية؛ مما يجعل بعض القادة الأكاديميين يعتقدون أنها ليست أولوية، كما قد يشعر بعض أعضاء هيئة التدريس أن الاستشارات المهنية المقدمة من قبل بعض القيادات الأكاديمية غير ملائمة لاحتياجاتهم المهنية، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يحرص على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا) في دراسة المقابلة (2019م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

4-2- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة في الأبعاد (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، الترقية الوظيفية)، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (4-6):

جدول (6-4) استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسطة	0,987	3,07	البعد الأول: الأجور والمكافآت العادلة
3	متوسطة	1,021	3,06	البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي
4	متوسطة	0,880	2,98	البعد الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار
1	متوسطة	0,932	3,21	البعد الرابع: الترقية الوظيفية
متوسطة		0,889	3,08	المتوسط العام لجميع الأبعاد

يتضح من الجدول (4-6) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة، بمتوسط عام (3,08)، وبانحراف معياري (0,889)، واتضح من النتائج أن أبرز ملامح جودة الحياة الوظيفية ثملت في بُعد الترقية الوظيفية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,21)، يليه بُعد الأجور والمكافآت العادلة بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3,07)، يليه بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3,06)، يليه بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2,98).

وتشير هذه النتيجة بأن كليات الشرق العربي تسعى جاهدة لتوفير كل ما يلزم أعضاء هيئة التدريس إلا أن ذلك لم يصل إلى المستوى المأمول، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى احتمالية وجود قصور في الدعم المؤسسي المقدم لأعضاء هيئة التدريس الذي يمكن أن يشمل على توفير الموارد اللازمة للتطوير المهني أو توفير بيئة عمل داعمة تحفز على الإبداع والابتكار، كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة حياة وظيفية بمستوى مرتفع في مؤسسات التعليم، تم ذكرها في الإطار المفاهيمي من أبرزها:



موقف الإدارة ومدى الديمقراطية في مشاركة أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات واتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي، وقصور التواصل الفعال بين الوظائف داخل الجامعة، بالإضافة إلى الافتقار لوجود استراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية (ص39).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط، كنتيجة دراسة صالح (2013م) التي توصلت إلى أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد الدراسة متوسطة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الدليمي (2016م) التي توصلت إلى عدم الرضا عن أبعاد الحياة الوظيفية خاصة فيما يتعلق ببعد الرضا عن المسار الوظيفي، وضغوط العمل، وظروف العمل، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة الحربي والشقران (2018م) التي توصلت إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى جاء بمستوى متوسط، كما تتفق مع نتيجة دراسة البدوي (2020م) التي توصلت إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة حول واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة قرشي بديسي (2016م) التي توصلت إلى أن هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية، كما تتفق مع نتيجة دراسة شاوش والأشول (2018م) التي توصلت إلى أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية، وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة سعد (2021م) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة رساك و أويكولا و فيمي و بن-كاليب (Rasak & Oyekola & Femi & Ben-Caleb, 2019) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوزتورك، وسويتورك، وجوكشي (Öztürk & Soytürk & Gokce, 2019) التي توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة تدريس في قسم العلوم الرياضية بجامعة فرجينيا بتركيا جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة مخامرة (2019م) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين منخفضة.

البعد الأول: الأجور والمكافآت العادلة:

جدول (7-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول (الأجور والمكافآت العادلة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التركرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة ومعلمه	ك	6	30	16	12	6	3,26	1,112	متوسطة	1
3	أشعر أن هناك توازن بين المردود المالي والجهد الذي يبذله في عملي	%	8,6	42,9	22,9	17,1	8,6	3,21	1,020	متوسطة	2
1	أشعر بالرضا عن العالوات والزيادة التي تضاف للراتب سنوياً	ك	3	30	22	9	6	2,77	1,106	متوسطة	3
		%	4,3	42,9	31,4	12,9	8,6	3,07	0,987	متوسطة	
			3	18	18	22	9				
		%	4,3	25,7	25,7	31,4	12,9				

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (7-4) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الأجور والمكافآت العادلة من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,77 إلى 3,26) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,07) بانحراف معياري (0,987)، وهذا يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الأجور والمكافآت العادلة من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات (الخاصة) على التمويل الذاتي المتمثل في الرسوم الدراسية بشكل أساسي، فقصور هذه الإيرادات يؤثر على تقديم الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى وجود أولويات للإنفاق متمثلة في الإنفاق على موارد البنية التحتية الأساسية، وتحسين البرامج الدراسية، مما يؤثر على أجور ومكافآت أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الكليات بشكل عام، ونتيجة لذلك قد يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن نظم الأجور والمكافآت حققت العدالة لكن ليس بدرجة عالية.



وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بُعد الأجور والمكافآت بدرجة متوسطة وهي: دراسة البدوي (2020).
وتختلف نتيجة هذا البُعد عن نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بُعد المرتبات والأجور بدرجة منخفضة وهي: دراسة شاوش والأشول (2018).
وتختلف نتيجة هذا البُعد عن نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة غير موافقون على بُعد الأجور والرواتب وهي: دراسة سعد (2021).

ويتضح من نتائج الجدول (4-7) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة ومعلنة"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الأجور والمكافآت العادلة، بمتوسط حسابي (3,26) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك قصور في التواصل الفعّال المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة حول كيفية تحديد الأجور والمكافآت، مما يترك بعض أعضاء هيئة التدريس غير متأكدين من مدى عدالة هذه النظم والشعور بعدم الوضوح والحيادية.
- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "أشعر أن هناك توازن بين المردود المالي والجهد الذي أبذله في عملي"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الأجور والمكافآت العادلة، بمتوسط حسابي (3,21) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه قد يكون توزيع بعض المهام والمسؤوليات غير عادل داخل الكلية، فيتحمل بعض أعضاء هيئة التدريس أعباء عمل إضافية دون تعويض مناسب، مما ينتج عنه شعور أن المردود المالي غير مناسب للجهد المبذول في العمل، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يتناسب أجر الموظف مع العمل المنجز والجهد المبذول) في دراسة قريشي وبديسي (2016) التي جاءت بدرجة متوسطة.

ويتضح من نتائج الجدول (4-7) أن أقل عبارة في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادة التي تضاف للراتب سنوياً"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الأجور والمكافآت العادلة، بمتوسط حسابي (2,77) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن العلاوات والزيادات السنوية المقدمة من الجامعة قد تكون متوسطة مقارنة مع الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى؛ فهذه العلاوات قد تكون كافية للبعض إلا أنها قد لا تكون تنافسية بما يكفي، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للراتب سنوياً) في دراسة سعد (2021) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة غير موافقون على العبارة.

البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي:

جدول (4-8) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني (الاستقرار والأمان الوظيفي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	متوسطة	موافق	موافق بشدة				
3	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين	ك	7	6	26	28	3	3,20	1,136	متوسطة	1
		%	10,0	8,6	37,1	40,0	4,3				
2	تحرص الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار وفقاً لتطورات العمل	ك	6	8	29	22	5	3,17	1,115	متوسطة	2
		%	8,6	11,4	41,4	31,4	7,1				
1	يعمل أعضاء هيئة التدريس في بيئة تتسم بالأمان الوظيفي	ك	4	35	12	9	10	2,80	1,110	متوسطة	3
		%	5,7	50,0	17,1	12,9	14,3				
			المتوسط العام					3,06	1,021	متوسطة	

*المتوسط الحسابي من (5,00).



يتضح من خلال الجدول (4-8) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (3) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,80 إلى 3,20) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,06) بانحراف معياري (1,021)، وهذا يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات (الخاصة) على العقود المؤقتة، بالإضافة إلى أن الجامعات (الخاصة) تتأثر بتقلبات إقبال الطلاب على الجامعة وانخفاض التسجيل، وبناء على ذلك قد يتم اقبال بعض التخصصات وتقليص الفرص الوظيفية والاستغناء عن خدمة بعض أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر في شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة متوسطة وهي: دراسة قرشي وبديسي (2016م)، دراسة سعد (2021م)، دراسة البدوي (2020م)، دراسة شاوش والأشول (2018م).

وتختلف نتيجة هذا البُعد عن نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة منخفضة وهي: دراسة صالح (2013م).

ويتضح من نتائج الجدول (4-8) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي، بمتوسط حسابي (3,20) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس المتميزين في عملهم قد يشعرون أن هناك قصوراً في الحوافز والمكافآت التي تشجع على البقاء في الكلية، أو أن هناك فرص وظيفية بامتيازات أكثر في مؤسسات تعليمية أخرى تجعل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين تحدياً أكبر، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (توجد سياسة مخططة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين) في دراسة البدوي (2020م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تحرص الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار وفقاً لتطورات العمل"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي، بمتوسط حسابي (3,17) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض أعضاء هيئة التدريس يرون أن برامج التدريب غير كافية أو غير متاحة بشكل منتظم، كما قد يشعر بعض أعضاء هيئة التدريس أن برامج التدريب التي توفرها الكليات غير محدثة بما يكفي لمواكبة التغيرات السريعة في المجال الأكاديمي، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (توفر الجامعة فرص التطوير المهني بما يتناسب مع احتياجات العمل) في دراسة الحربي والشقران (2018م) التي جاءت بدرجة عالية.

ويتضح من نتائج الجدول (4-8) أن أقل عبارة في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يعمل أعضاء هيئة التدريس في بيئة تتسم بالأمان الوظيفي"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي، بمتوسط حسابي (2,80) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بعض أعضاء هيئة التدريس قد يواجهون بعض المخاوف التي تجعلهم غير متأكدين تماماً من الأمان الوظيفي الذي يتمتعون به، على سبيل المثال قد يشعرون أعضاء هيئة التدريس بالأمان بشكل عام في بيئة العمل لكن يساورهم قلق بشأن التغيرات المستقبلية في سياسات الكليات أو التمويل، مما يجعلهم غير متأكدين من مدى استدامة الأمان الوظيفي في بيئة العمل على المدى الطويل، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (يشعر الموظفون بالاستقرار في الكلية ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدمتهم) في دراسة قرشي وبديسي (2016م) التي جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي والاستقرار في العمل) في دراسة الحربي والشقران (2018م) التي جاءت بدرجة عالية.



البعد الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار:

جدول (9-4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	تتسم القرارات التي تتخذها الجامعة بالشفافية والوضوح	ك %	15 20,0	8 10,7	29 38,7	18 24,0	5 6,7	3,13	1,009	متوسطة	1
1	تشارك الجامعة الأفراد في اتخاذ القرارات	ك %	11 15,7	10 14,3	30 42,9	12 17,1	7 10,0	3,09	0,983	متوسطة	2
2	أجد أن مكان العمل يتيح لي فرصة لتحقيق ذاتي	ك %	8 11,4	3 4,3	36 51,4	18 25,7	5 7,1	2,87	0,940	متوسطة	3
3	تكتسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية	ك %	11 15,7	8 11,4	11 15,7	37 52,9	3 4,3	2,81	1,022	متوسطة	4
المتوسط العام											متوسطة
*المتوسط الحسابي من (5,00).											

يتضح من خلال الجدول (9-4) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,81 إلى 3,13) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (2,98) بانحراف معياري (0,880)، وهذا يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن التفاوت في المستويات الوظيفية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس قد يسبب فجوة تؤثر على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتأثير في القرارات المتخذة، كما قد يرجع ذلك إلى هيكلية التنظيم الإداري في الكليات التي تفصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس مما يقلل دورهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

وتتفق نتيجة هذا البعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها ببعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار بدرجة متوسطة وهي: دراسة قريشي وبديسي (2016م)، دراسة سعد (2021م). وتختلف نتيجة هذا البعد عن نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها ببعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة منخفضة وهي: دراسة صالح (2013م).

ويتضح من نتائج الجدول (9-4) أن أعلى عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "تتسم القرارات التي تتخذها الجامعة بالشفافية والوضوح"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (3,13) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتعزو هذه النتيجة إلى أن إدارة الكليات قد تخشى من التعرض للانتقادات من قبل أعضاء هيئة التدريس، فتفضل اتخاذ بعض القرارات داخل أروقة الإدارة دون الإفصاح الكامل عن التفاصيل، وتشير الباحثة بأن في بعض الحالات قد ترغب إدارة الكليات في الحفاظ على صورة إيجابية أمام العاملين داخلها وأمام الجامعات الأخرى وبالتالي تقدم معلومات عن القرارات بشكل انتقائي يخدم هذه الصورة، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (تؤخذ القرارات أمام العاملين بكل شفافية) في دراسة البدوي (2020م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تشارك الجامعة الأفراد في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (3,09) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتفسر هذه النتيجة إلى أنه في بعض الأحيان قد يفتقر بعض القادة الأكاديميين إلى الوعي بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تجاهل هذا الجانب المهم من العمل



الإداري، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى تفضيل بعض القادة للمركزية في اتخاذ القرارات، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يسمح لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) في دراسة الحربي والشقران (2018م) التي جاءت بدرجة عالية.

ويتضح من نتائج الجدول (4-9) أن أقل عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "أجد أن مكان العمل يتيح لي فرصة لتحقيق ذاتي" بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـ المشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (2,87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قصور التوجيه والإرشاد في مكان العمل من قِبل الإدارة أو القادة الأكاديميين أو الزملاء الأكبر سناً، مما يصعب على بعض أعضاء هيئة التدريس وضع خطط محددة لتحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق ذواتهم في مكان العمل، بالإضافة إلى مواجهة بعض أعضاء هيئة التدريس ضغوط عمل بسبب المهام الأكاديمية المتعددة مثل التدريس والبحث والإشراف على الطلاب، مما يجعلهم لا يجدون الوقت الكافي لتحقيق ذواتهم في مكان العمل بالمستوى المأمول.
- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تُكسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية"، بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـ المشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (2,81) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وبناء على هذه النتيجة تشير الباحثة إلى أنه ينبغي على كليات الشرق العربي تكثيف البرامج التدريبية التي تزيد مهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت أدبيات الدراسة (ص34) أن المشاركة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع واتخاذ القرار تشكل نقطة أساسية في رفع كفاءة الأداء ونجاح الجامعة.

البعد الرابع: الترقية الوظيفية:

جدول (4-10) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع (الترقية الوظيفية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	الترتيب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	يوجد توافق بين مؤهلي التعليمي ودرجتي الوظيفية	ك	13	29	12	10	6	3,47	1,201	موافق	1
		%	18,6	41,4	17,1	14,3	8,6				
5	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	ك	9	28	16	14	3	3,37	1,079	متوسطة	2
		%	12,9	40,0	22,9	20,0	4,3				
4	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	ك	3	20	40	5	2	3,24	0,932	متوسطة	3
		%	4,3	28,6	57,1	7,1	2,9				
3	تمنح الترفقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء	ك	12	10	27	9	12	3,01	1,020	متوسطة	4
		%	17,1	14,3	38,6	12,9	17,1				
1	تعتبر نظم الترقية عادلة ومنصفه	ك	7	13	29	11	10	2,94	1,056	متوسطة	5
		%	10,0	18,6	41,4	15,7	14,3				
			المتوسط العام					3,21	0,932	متوسطة	

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (4-10) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكل كليات الشرق العربي فيما يتعلق بـ الترقية الوظيفية من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2,94 إلى 3,47) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,21) بانحراف معياري (0,932)، وهذا يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكل كليات الشرق العربي فيما يتعلق بـ الترقية الوظيفية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن معايير الترفقيات قد تكون غير واضحة أو غير موضوعية بالنسبة لبعض أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر في حصولهم على فرص الترقية، بالإضافة إلى قصور التمويل الذي يؤثر على تقديم فرص الترقية؛ حيث تتطلب الترفقيات موارد مالية إضافية لتغطية تكاليف الرواتب المرتبطة بالترقية.



وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتائج الدراسات السابقة التي جاء فيها بُعد الترقية الوظيفية بدرجة متوسطة وهي: دراسة قريشي وبديسي (2016م)، دراسة سعد (2021م).

ويتضح من نتائج الجدول (4-10) أن أعلى ثلاث عبارات في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يوجد توافق بين مؤهلي التعليمي ودرجتي الوظيفية"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الترقية الوظيفية، بمتوسط حسابي (3,47) بموافقة أفراد الدراسة على العبارة بدرجة عالية ، وتشير هذه النتيجة إلى أن المستوى التعليمي والمؤهلات الأكاديمية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس تتناسب وتتماشى بشكل جيد مع متطلبات الدرجة الوظيفية في كليات الشرق العربي، وهذا يعكس قدرة أعضاء هيئة التدريس على تلبية متطلبات الوظيفة بكفاءة، وتختلف نتيجة هذه العبارة عن نتيجة عبارة (يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية) في دراسة سعد (2021م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الترقية الوظيفية، بمتوسط حسابي (3,37) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المكان قد يتطلب مزيجاً معقداً من المعارف والمهارات والقدرات الشخصية مما يجعل إدارة الكليات تواجه صعوبة في اختيار الشخص المناسب، وقد يرجع ذلك إلى وجود فجوة بين متطلبات الوظيفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها المرشحين.

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الترقية الوظيفية، بمتوسط حسابي (3,24) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قلة عدد الوظائف الشاغرة المتاحة للترقية، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي في الكلية قد يكون مصمم بطريقة تعزز الاستقرار الوظيفي بدلاً من التغيير المستمر والتطور، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (تتوفر إمكانية الانتقال إلى منصب إداري أعلى) في دراسة قريشي وبديسي (2016م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

ويتضح من نتائج الجدول (4-10) أن أقل عبارتين في هذا البعد هي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء"، بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الترقية الوظيفية، بمتوسط حسابي (3,01) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى احتمالية وجود تفضيلات شخصية للإدارة أو علاقات شخصية بين بعض أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين عن عمليات الترقية ونتيجة لذلك تتأثر قرارات منح الترقية الاستثنائية، كما أن بعض أعضاء هيئة التدريس قد يجدون صعوبة توثيق وإثبات كفاءتهم وتميزهم في الأداء واستحقاقهم للترقية الاستثنائية مما يجعل الموافقة على هذه العبارة بدرجة غير مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تعتبر نظم الترقية عادلة ومنصفه"، بالمرتبة الخامسة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة ببُعد الترقية الوظيفية، بمتوسط حسابي (2,94) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه قد يتم اتخاذ بعض قرارات الترقية بشكل غير شفاف دون إعلان الأسباب، مما يثير الشكوك بشأن عدم العدالة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، حيث أن الوضوح في نظم الترقية يعزز من الشعور بالعدالة والإنصاف، كما تم الإشارة في الإطار المفاهيمي (ص35) إلى ضرورة إعلان برامج الترقية للجميع ليضمن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة عبارة (تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة) في دراسة سعد (2021م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

4-3- إجابة السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي؟



للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، تم حساب العلاقة بين متغيري الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (4-11):

جدول (4-11) معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيري واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي

الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية	الترقية الوظيفية	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	الاستقرار والأمان الوظيفي	الأجور والمكافآت العادلة	متغيرات الدراسة
**0,673	**0,581	**0,737	**0,681	**0,537	معامل الارتباط
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى الدلالة
**0,675	**0,636	**0,697	**0,702	**0,485	معامل الارتباط
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى الدلالة
**0,633	**0,648	**0,679	**0,557	**0,447	معامل الارتباط
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى الدلالة
**0,770	**0,737	**0,790	**0,769	**0,576	معامل الارتباط
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى الدلالة
**0,740	**0,699	**0,778	**0,732	**0,551	معامل الارتباط
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى الدلالة

يتضح من خلال الجدول (4-11) أن هناك علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دالة (0,01).

تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تركز على الفرد وتميل إلى خدمته أولاً، حيث تتضمن القيادة الخادمة أبعاداً منها: الدعوة إلى الإيثار، والمعالجة العاطفية، والتمكين، والخدمة، فجميعها ممارسات قيادية تساعد على تحقيق التوازن بين بيئة العمل والحياة الشخصية، كما تهتم القيادة الخادمة بصحة ورفاهية أعضاء هيئة التدريس وبناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام والحوار بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس. وكما تم الإشارة في أدبيات الدراسة (ص39) أن القيادة الخادمة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التعليمية المعاصرة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية فيها، فهي تسعى لرفع مستوى المؤسسة باستمرار، مما يكون له بالغ الأثر على الراحة النفسية للعاملين وإحداث نوع من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية.

ووفقاً لحد علم الباحثة، لم تتوفر دراسات سابقة تربط بشكل مباشر بين متغيري الدراسة الحالية وهما (ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية، وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس)، لذلك استعانت الباحثة بدراسات تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى ذات صلة مؤثرة على بيئة العمل الأكاديمي، فمن خلال هذه الدراسات يمكن فهم العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية في التعليم العالي بشكل أكثر وضوحاً، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عدوس (2020م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، وكما اتفقت مع نتيجة دراسة أحمد (2018م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم



القرى، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العودة (2018م) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك فيصل وجامعة الأمير سطام، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة كلارك (Clark, 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البايدن وساجلام (Alipaydin & Saglam, 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة الخادمة وشخصيات مديري المدارس.

واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة مخامرة (2019م) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين بمحافظة خليل في فلسطين.

4-4- إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارة محور المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (4-12) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة	
			مطلقة	نسبية	عالية	متوسطة	منخفضة					
9	قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات	ك %	4 5,7	6 8,6	5 7,1	28 40,0	27 38,6	3,97	1,154	عالية	1	
5	تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي معنوياً	ك %	1 1,4	3 4,3	9 12,9	42 60,0	15 21,4	3,96	0,806	عالية	2	
6	اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية الأكاديمية	ك %	0 0,0	9 12,9	11 15,7	28 40,0	22 31,4	3,90	0,995	عالية	3	
7	اعتماد رأي أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية	ك %	0 0,0	6 8,6	13 18,6	34 48,6	17 24,3	3,89	0,877	عالية	4	
3	وضع القيادات الأكاديمية في مواقف عملية لقياس قدرتهم على ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة	ك %	0 0,0	8 11,4	14 20,0	36 51,4	12 17,1	3,74	0,879	عالية	5	
1	تنفيذ البرامج لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الخادمة	ك %	3 4,3	6 8,6	14 20,0	33 47,1	14 20,0	3,70	1,026	عالية	6	
2	قيام القيادات الأكاديمية بزيارات تبادلية مع مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة	ك %	0 0,0	11 15,7	11 15,7	37 52,9	11 15,7	3,69	0,925	عالية	7	
4	تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً	ك %	4 5,7	3 4,3	18 25,7	32 45,7	13 18,6	3,67	1,018	عالية	8	
8	التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية لتأهيلهم لممارسة دورهم كقائد خادِم	ك %	3 4,3	5 7,1	19 27,1	31 44,3	12 17,1	3,63	0,995	عالية	9	
المتوسط العام												
										0.791	عالية	

*المتوسط الحسابي من (5,00).

يتضح من خلال الجدول (4-12) أن المقترحات الواردة بأداة الدراسة لها أهمية كبيرة في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,97 إلى 3,63) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3,79) بانحراف معياري (0,791)، وهذا يدل أن المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية.



وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المقترحات المقدمة تحظى بقبول واسع من قبل أعضاء هيئة التدريس، مما يعني أنهم يرون في هذه المقترحات حلولاً فعالة قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي، وقد تكون الموافقة العالية أيضاً إشارة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون في تطبيق هذه المقترحات فوائد ملموسة تعود عليهم بالنفع مثل تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.

وفيما يلي ترتيب المقترحات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

- جاءت العبارة رقم (9) وهي: "قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات"، بالمرتبة الأولى حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,97) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات يعزز من جودة القرارات كما يتيح لهم الفرصة في تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، وهذا يساعد في إعداد قادة أكاديميين قادرين على صنع واتخاذ القرار بكفاءة، وكما تم الإشارة في الإطار المفاهيمي (ص34) إلى أن أعضاء التدريس غالباً يميلون إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها بالجامعة.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي معنوياً"، بالمرتبة الثانية حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,96) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المكافآت المعنوية تعكس دعم الكلية واعترافها بالجهود التطوعية التي تبذلها القيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء ومواصلة العمل في تقديم هذه الجهود التطوعية، وتشير الباحثة بأنه عندما تُكافئ القيادات الأكاديمية معنوياً يُشجع ذلك بقية أعضاء هيئة التدريس والطلاب على اتباع نهجهم والسعي لخدمة المجتمع فتصبح القيادة الخادمة نموذجاً يُحتذى به.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي: "اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية الأكاديمية"، بالمرتبة الثالثة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,90) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة التي يوليها أعضاء هيئة التدريس لسلوكيات وأبعاد القيادة الخادمة، حيث تم الإشارة إلى ضرورة اعتماد أبعاد القيادة الجامعية الخادمة كأحد المعايير المهمة لشغل المناصب القيادية في الجامعة كأحد ضمانات نجاح التصور المقترح في دراسة العودة (2018م).

- جاءت العبارة رقم (7) وهي: "اعتماد رأي أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية"، بالمرتبة الرابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,89) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية يعزز من الشفافية والمساءلة، ويساهم في تقديم صورة دقيقة وشاملة عن كفاءة القيادات الأكاديمية، كما أن هذا النهج يشجع على تطبيق مبادئ القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية، مما ينعكس إيجاباً في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية وداعمة تحسن من جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "وضع القيادات الأكاديمية في مواقف عملية لقياس قدرتهم على ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة"، بالمرتبة الخامسة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,74) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية المواقف العملية لقياس قدرة القيادات الأكاديمية على ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة، فمثل هذه السياقات الحقيقية تتيح للكلية تقييم جوانب مهمة مثل القدرة على الاستماع الفعال، وتقديم الدعم للآخرين، والتواضع، كما تساهم في تحديد نقاط القوة والقصور لدى القيادات الأكاديمية، مما يساعد في توفير التدريب والدعم المناسبين لتعزيز قدراتهم القيادية.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تنفيذ البرامج لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الخادمة"، بالمرتبة السادسة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,70) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية التدريب



المستمر في تعزيز القدرات والمهارات القيادية الخادمة لدى للقيادات الأكاديمية، فالقيادة الخادمة تتطلب فهماً عميقاً لمهارات مثل الاستماع الفعال، التعاطف، بناء الثقة، وتقديم الدعم للآخرين، والخدمة، ومن خلال تنفيذ البرامج التدريبية المخصصة يمكن تزويد القيادات الأكاديمية بالأدوات والمعارف اللازمة لتطبيق هذه المهارات بفعالية في بيئة العمل، وهذا ما أشارت إليه دراسة العودة (2018م) بضرورة تنفيذ البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية الجامعية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها، كأحد ضمانات نجاح التصور المقترح.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "قيام القيادات الأكاديمية بزيارات تبادلية مع مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة"، بالمرتبة السابعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,69) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وترى الباحثة أن الزيارات التبادلية تتيح للقيادات الأكاديمية فرصة للاطلاع على أفضل الممارسات والنماذج الناجحة في مجال القيادة الخادمة، فهذه الزيارات توفر بيئة تعليمية غنية تمكن القادة الأكاديميين من تبادل الأفكار والخبرات وتطوير مهارات القيادة الخادمة لديهم، وفي ضوء ما ذكر في أدبيات الدراسة (ص27) أن الكثير من الكتابات في موضوع القيادة الخادمة تركز على الجانب الوصفي وتعطي القائد الخادم نزعة المثالية التي تتعارض مع مبادئ قيادية مثل التوجيه ووضع الأهداف، ومن هنا تأتي الحاجة الملحة لتجاوز الجانب الوصفي ومشاهدة تطبيقات حية لمبادئ القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة؛ لتحقيق فهم أعمق وأكثر شمولية وواقعية للقيادة الخادمة.

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً"، بالمرتبة الثامنة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,67) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المكافآت المادية تعزز من التزام القيادات الأكاديمية واستمرارها بتقديم الجهود التطوعية لخدمة المجتمع المحلي، وهذا الالتزام يترجم إلى تأثير طويل الأمد على المجتمع من خلال تحسينات مستدامة ومشاريع دائمة، وهذا ما جاء تأكيداً لنتيجة العبارة رقم (5).

- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية لتأهيلهم لممارسة دورهم كقائد خادم"، بالمرتبة التاسعة حسب المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بالمقترحات، بمتوسط حسابي (3,63) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس يدركون أن الأعباء الإدارية الثقيلة قد تعيق القيادات الأكاديمية عن التركيز على جوانب القيادة الخادمة التي تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتفرغاً كافياً للتفاعل مع الأعضاء، وتقديم الدعم، والاستماع إلى احتياجاتهم، وهذا التخفيف يساعد القيادات الأكاديمية في تطبيق مبادئ القيادة الخادمة بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للكليات وتعزيز رضا جميع الأطراف المعنية.

وتتفق نتيجة العبارة رقم (4) والعبارة رقم (5) مع نتيجة دراسة صالح (2013م) التي توصلت إلى أن وضع نظام للمكافآت والحوافز من أهم اقتراحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى الشعور بجودة الحياة الوظيفية لديهم.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة، وتوصياتها، ونتائجها

يتناول هذا الفصل ملخصاً لما تضمنته فصول الدراسة الحالية، وأبرز نتائجها التي توصلت إليها، وما تم من توصيات في ضوءها، مع تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية حول موضوع الدراسة الحالية.

5-1- ملخص الدراسة:

احتوت الدراسة في طياتها خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:
تضمن الفصل الأول تمهيداً للدراسة، ومشكلتها، واسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، والحدود الموضوعية والمكانية والزمانية، وأبرز المصطلحات، وتعريف الباحثة الإجرائي لهذه المصطلحات، وأهداف الدراسة التي تمثلت في: التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر



أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بينها، والتعرف على المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أما في **الفصل الثاني** تم عرض الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة، وتكون الإطار المفاهيمي من مبحثين هما: المبحث الأول عن القيادة الخادمة وتضمن: النشأة، والمفهوم، والأهمية، وعلاقة القيادة الخادمة بالاتجاهات الحديثة في القيادة، والعناصر، والأبعاد المتمثلة في (التمكين، والخدمة، والتواضع، وتطوير العاملين) والخصائص، والمتطلبات، والمعوقات، والمبحث الثاني وهو جودة الحياة الوظيفية فاشتمل على: المفهوم، والأهداف، والأهمية، والأبعاد المتمثلة في (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والترقية الوظيفية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار) وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، ومداخل التحسين، والمعوقات، أما الدراسات السابقة فتضمنت على دراسات محلية وعربية وأجنبية وعددها (21) دراسة، تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، توزعت على ثلاث أقسام هي:

– الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة: 10 دراسات

– الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية: 10 دراسات

– الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة واحدة

وتضمن **الفصل الثالث** منهجية الدراسة، ومجتمعها، وخصائص لمجتمع، وأداتها، وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي، والارتباطي)، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، وفصلت الباحثة في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضحت طرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

وتناول **الفصل الرابع** عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، وتحليلها، وتفسيرها، وربطها مع الإطار المفاهيمي، ونتائج الدراسات السابقة؛ لتحقيق أهداف الدراسة بالإجابة عن أسئلتها.

وتضمن **الفصل الخامس** ملخصاً للدراسة، وأبرز نتائجها، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائجها، ومقترحات للدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

5-2- أبرز نتائج الدراسة:

سيتم عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

– **النتائج المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة:**

1- تبين أن (35) من أفراد الدراسة يمثلون نسبة (50%)، لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال القيادة الخادمة، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة.

2- تبين أن (43) من أفراد الدراسة يمثلون نسبة (61,4%)، سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة.

– **النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:**

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي؟

توصلت النتائج أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط عام (3,11)، وبانحراف معياري (0,991)، واتضح أن أبرز ملامح ممارسة القيادة الخادمة تمثلت في بُعد التواضع بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,35)،



يليه بُعد تطوير العاملين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,14)، يليه بُعد التمكين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,07)، يليه بُعد الخدمة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,87).

وفيما يأتي توضيح لنتيجة كل بُعد بشكل مستقل، حيث رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها.

البعد الأول: التمكين:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد التمكين، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1- يشجع القائد الأكاديمي الأفراد على تنفيذ القرارات المهمة بمفردهم.
- 2- يفوض القائد الأكاديمي بعض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.
- 3- يشجع القائد الأكاديمي على ممارسة بعض الأدوار القيادية.
- 4- يتيح القائد الأكاديمي للموظفين حرية التعامل مع المواقف الطارئة.

البعد الثاني: الخدمة:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارة واحدة من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الخدمة، وهي عبارة: "يعزز القائد الأكاديمي مبدأ التعاون بين الموظفين".

كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثلاث عبارات من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الخدمة، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1- يوازن القائد الأكاديمي بين مصالحه الشخصية واحتياجات الموظفين.
- 2- يوظف القائد الأكاديمي صلاحياته لتحقيق احتياجات الموظفين.
- 3- يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على القيام بمبادرات تخدم المجتمع.

البعد الثالث: التواضع:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارة واحدة من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد التواضع، وهي عبارة: "يسمح القائد الأكاديمي للموظفين بإبداء آرائهم ويحاول الاستفادة منها".

كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عبارتين من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد التواضع، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1- يشيد القائد الأكاديمي بإنجازات الموظفين أكثر من إشاداته بإنجازاته.
- 2- يتقبل القائد الأكاديمي النقد الموجه إليه بصدر رحب.

البعد الرابع: تطوير العاملين:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارتين من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد تطوير العاملين، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1- يشجع القائد الأكاديمي الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية.
- 2- يوفر القائد الأكاديمي بيئة جامعية تشجع على التعلم والعمل.

كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثلاث عبارات من عبارات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد تطوير العاملين، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:



- 1-يعطي القائد الأكاديمي تطوير الموظفين أولوية قصوى.
- 2-يزود القائد الأكاديمي الموظفين بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم.
- 3-يحرص القائد الأكاديمي على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

توصلت النتائج إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة، بمتوسط عام (3,08)، وبانحراف معياري (0,889)، واتضح أن أبرز ملامح جودة الحياة الوظيفية تمثلت في بُعد الترقية الوظيفية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,21)، يليه بُعد الأجور والمكافآت العادلة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,07)، يليه بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,06)، يليه بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,98).

وفيما يأتي توضيح لنتيجة كل بُعد بشكل مستقل، حيث رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها.

البعد الأول: الأجور والمكافآت العادلة:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الأجور والمكافآت العادلة، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1-تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة ومعلنة.
- 2-أشعر أن هناك توازن بين المردود المالي والجهد الذي أبذله في عملي.
- 3-أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادة التي تضاف للراتب سنوياً.

البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الاستقرار والأمان الوظيفي، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1-تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
- 2-تحرص الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار وفقاً لتطورات العمل.
- 3-يعمل أعضاء هيئة التدريس في بيئة تتسم بالأمان الوظيفي.

البعد الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:

- 1- تتسم القرارات التي تتخذها الجامعة بالشفافية والوضوح.
- 2- تشارك الجامعة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- 3- أجد أن مكان العمل يتيح لي فرصة لتحقيق ذاتي.
- 4- تُكسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية.

البعد الرابع: الترقية الوظيفية:

أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارة واحدة من عبارات مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الترقية الوظيفية، تتمثل في العبارة: "يوجد توافق بين مؤهلي التعليمي ودرجتي الوظيفية".



- كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أربع عبارات من عبارات مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي فيما يتعلق ببُعد الترقية الوظيفية، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وهي كما يلي:
- 1- تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 2- يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
 - 3- تمنح الترقّيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء.
 - 4- تعتبر نظم الترقية عادلة ومنصفه.

إجابة السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01).

إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على جميع عبارات المقترحات التي تساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، وهي كما يلي:
- 1- قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات.
 - 2- تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي معنوياً.
 - 3- اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية الأكاديمية.
 - 4- اعتماد رأي أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية.
 - 5- وضع القيادات الأكاديمية في مواقف عملية لقياس قدرتهم على ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة.
 - 6- تنفيذ البرامج لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الخادمة.
 - 7- قيام القيادات الأكاديمية بزيارات تبادلية مع مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة.
 - 8- تكافئ الجامعة الجهود التطوعية للقيادات الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً.
 - 9- التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية لتأهيلهم لممارسة دورهم كقائد خادم.

3-5- توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- العمل على تحسين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي، ليرتقي واقع ممارسة القيادة الخادمة من درجة متوسطة إلى درجة عالية، وذلك من خلال:
 - 1- إتاحة القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي للموظفين حرية التعامل مع المواقف الطارئة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن واقع تطبيق ذلك في بُعد التمكين قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,83).
 - 2- زيادة تشجيع القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي للموظفين للقيام بمبادرات تخدم المجتمع، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن واقع تطبيق ذلك في بُعد الخدمة قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2,56).
 - 3- تنظيم دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي تركز على كيفية تقبل النقد بشكل بناء، حيث تشمل هذه الدورات على عدة موضوعات مثل فهم النقد كأداة لتحسين الأداء، وتطوير مهارات الاستماع الفعّال، وإدارة الردود بطريقة إيجابية؛ بهدف تحسين تقبل القيادات الأكاديمية للنقد الموجه إليهم بصدق ورحب، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن واقع تطبيق ذلك في بُعد التواضع قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,09).



4- العمل على تقديم استشارات تنمي الموظفين مهنيًا من قبل القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن واقع تطبيق ذلك في بُعد تطوير العاملين قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,86).

– العمل على رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، ليرتقي مستوى جودة الحياة الوظيفية من درجة متوسطة إلى درجة مرتفعة، من خلال التركيز بشكل أكبر على العنصر البشري نظرًا لما تمثله من أهمية كبرى في نجاح منظومة التعليم الجامعي وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال:

1- العمل على زيادة العلاوات التي تضاف للراتب سنويًا لأعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أفراد الدراسة غير راضين بشكل تام عن العلاوات والزيادة، حيث جاءت العبارة في بُعد الأجور والمكافآت العادلة بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,77).

2- توفير جو من الاستقرار والأمان الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يدفعهم للبقاء في أعمالهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق ذلك في بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,80).

3- العمل على إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق ذلك في بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,81).

4- تطبيق نظم ترقية تتميز بالعدالة والإنصاف بكليات الشرق العربي، وترتبط ارتباط مباشر بالأداء والجهود المبذولة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق ذلك في بُعد الترقية الوظيفية قد جاء بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,94).

– توظيف المقترحات التي تساعد على تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي، ليرتقي واقع ممارسة القيادة الخادمة من درجة متوسطة إلى درجة عالية، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة على المقترحات بدرجة عالية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3,63 إلى 3,97)، وذلك من خلال:

1- قيام القيادات الأكاديمية بتوسيع نطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات؛ لتعزيز جودة القرارات المتخذة وتطوير المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس.

2- قيام كليات الشرق العربي بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية عند مساهمتهم في تقديم جهود تطوعية لخدمة المجتمع المحلي؛ لاستمرار تقديم هذه الجهود وتشجيع بقية أعضاء هيئة التدريس والطلاب على اتباع نهجهم والسعي لخدمة المجتمع.

3- اعتماد رأي أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم الأداء للقيادات الأكاديمية؛ لتعزيز الشفافية والمساءلة في كليات الشرق العربي.

4- وضع القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي في مواقف عملية لقياس قدرتهم على ممارسة وتطبيق مبادئ القيادة الخادمة؛ والوقوف على أوجه القصور فيها، والسعي نحو دعم الممارسات الإيجابية.

5- تبادل الزيارات الميدانية مع مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى القيادة الخادمة في إدارتها، للاستفادة من خبراتهم وتحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي.

6- التخفيف من الأعباء الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي.

7- تنفيذ البرامج التدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية بكليات الشرق العربي على مهارات القيادة الخادمة؛ لتزويدهم بالأدوات والمعارف اللازمة لتطبيق هذه المهارات بفعالية في بيئة العمل.

8- اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية الأكاديمية بكليات الشرق العربي؛ لضمان إيجاد قادة أكاديميين يعملون بمبادئ القيادة الخادمة مما يحسن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

4-5- مقترحات للدراسات المستقبلية:



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانياث والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810

Volume (113) October 2024

العدد (113) أكتوبر 2024



- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة تقترح عناوين لبعض الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالآتي:
- 1- دور القيادة الخادمة في تعزيز بيئة تعليمية مستدامة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.
 - 2- أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الشرق العربي على تحسين البرامج الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - 3- دور القيادة الخادمة في تحسين مهارات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
 - 4- القيادة الخادمة وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض.

المراجع

1. المشاقبة، فيحاء محمد. (2015م). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
2. أحمد، أريج حسين. (2018م). ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
3. إبراهيم، إبراهيم أحمد. (2019م). القيادة الخادمة لشيوخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (111)، 257-292.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2012م). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. أبو شريخ، أسمهان رفيق. (2019م). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



6. أبو غنيم، أزهار نعمة وعجيل، ساميه هاني. (2018م). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، 10 (37)، 11-36.
7. الأرناؤطي، عمرو علي. (2020م). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة المواهب: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: مصر.
8. إسماعيل، محمد صادق. (2014م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. البدوي، أمل محمد. (2020م). واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد وآليات تطويرها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 12(1)، 311-345.
10. بركة، إبراهيم سعيد. (2020م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
11. بعجي، سعاد إبراهيمي. (2019م). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 214-534.
12. بلعيد، مليزة. (2020م). سياسة تحسين الأجور في الجزائر. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 1(6)، 232-306.
13. البليسي، أسامة زياد. (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. بن اسلمان، هناء. (2014م). الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس LMD، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
15. بوجمان، عادل وأقطي، جوهرة والوافي، خالد. (2018م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 18(2)، 121-143.
16. التمام، عبد الله علي. (2016م). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 24(1)، 257-309.
17. جاد الرب، سيد محمد. (2008م). جودة الحياة الوظيفية في جدة الحياة العصرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
18. جامعة الطائف. (2024م). وحدة جودة الحياة المهنية. مسترجع من: <https://www.tu.edu.sa/Ar/%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/98/Pages/22615/%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9-%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D9%8A%D8%A9>
19. جزماتي، محمد عبد الله. (2021م). دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة. المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
20. الحربي، أفراح محمد. (2022م). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 43(4)، 54-88.
21. الحربي، سميرة مرشد والشقران، رامي إبراهيم. (2018م). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 102(102)، 215-285.
22. حلاق، بطرس. (2020م). القيادة الإدارية. ط3، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
23. حمادنة، همام سمري. (2019م). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(39)، 104-130.
24. حمامة، عمار محمد. (2019م). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.



25. الدغمي، هيفاء راشد. (2019م). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
26. الدليمي، أحمد حمد. (2016م). جودة الحياة الوظيفية بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم الإدارية والمالية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (7)، 261-285.
27. الدمرداش، أحمد محمد. (2018م). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
28. دهليز، خالد عبد السلام وغالي، محمد أحمد. (2018م). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3)، 465-494.
29. رشيد، صالح عبدالرضا ومطر، ليث علي. (2014م). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(76)، 83-109.
30. رشيد، صالح عبدالرضا ومطر، ليث علي. (2016م). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر.
31. الرويلي، سمية نايف. (2019م). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
32. الزهيري، أميرة أحمد. (2021م). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد <<التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية>>. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 53-86.
33. الزيايدي، مها عادل. (2015م). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 257-280.
34. السديري، ديمه سلطان والشامسي، أريج عبد الرحمن. (2022م). دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة جودة بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، 54(1)، 1-37.
35. سعد، أمنية خير. (2021م). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 3(5)، 193-254.
36. السكارنة، بلال خلف. (2014م). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. السلاطين، علي ناصر. (2014م). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
38. السيد، سماح السيد. (2018م). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية، 33(1)، 238-279.
39. شاوش، زايد ناجي والأشول، محمد عبد الله. (2018م). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم التكنولوجية-اليمن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12)، 26-41.
40. الشميلي، عائشة يوسف. (2017م). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
41. الشمري، راضي تركي. (2019م). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(8)، 1-19.
42. صالح، أماني عبد التواب. (2013م). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(29)، 158-189.
43. صفاء، مباركي وعيسى، روابحية. (2018م). أثر جودة حياة العمل على دافعية المعلمين للإنجاز-دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية-عنابة (الجزائر). مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 1(1)، 209-231.
44. عبد الرحمن، طارق عطية. (2014م). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 55-102.
45. عبد الرسول، محمود أبو النور. (2020م). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة. مجلة البحوث التربوية والنوعية، 3(3)، 1-23.



46. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2015م). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
47. عليان، ربحي مصطفى. (2015م). إدارة التغيير. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
48. العبرية، نعيمة سيف. (2017م). علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
49. العتيبي، نادية محارب. (2021م). القيادة الرشيدة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (تصور مقترح). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
50. العجمي، محمد حسنين. (2013م). الإدارة والتخطيط التربوي. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
51. العجمي، نوف عبدالعالي. (2019م). ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 1401-1436.
52. العدوان، هديل محمد. (2017م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
53. العساف، صالح حمد. (2016م). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. ط3، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
54. عدوس، فاطمة محمد. (2020م). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
55. العروسي، عبد السلام أحمد. (2019م). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة (دراسة نوعية). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(1)، 133-152.
56. العزب، هاني السيد. (2018م). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة ألمانيا. مجلة الطفولة والتربية، 10(33)، 93-198.
57. عزيز، دليمان أحمد وعبد الله، دهرود فريدون ومحمد، جلال عبد الله. (2018م). ممارسة القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السلیمانية. مجلة التنمية البشرية، 4(1)، 13-31.
58. عسيري، حسن محمد. (2019م). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8(1)، 137-150.
59. العصيمي، جزاء عبيد والأغضف، عائشة النعمة. (2023م). مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(10)، 139-153.
60. علي، محمد مسلم والقرني، عبد الله عالي. (2017م). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(11)، 45-62.
61. العنزي، خالد حماد. (2012م). النظام القانوني لترقية الموظف العام "دراسة مقارنة بين الأردن والكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
62. العودة، إبراهيم سليمان. (2018م). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(10)، 1-26.
63. عودة، وسيم عبد الغفار. (2016م). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
64. غالي، محمد أحمد. (2015م). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
65. قاشي، خالد. (2014م). نظام المعلومات التسويقية. الأردن: دار اليازوري للنشر.



66. قرشي، هاجر وبديسي، فهمية. (2016م). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلم التيسير. مجلة دراسات اقتصادية، (3)، 211-254.
67. كعكي، سهام محمد. (2018م). الارتقاء بفاعلية أداء القيادات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 33 (99)، 331-377.
68. كليات الشرق العربي. (2024م). عن الكليات. مسترجع من: <https://arabeast.edu.sa/about>
69. ماضي، خليل إسماعيل. (2014م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
70. محمود، أيسم سعد. (2020م). رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية – جامعة القاهرة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 78 (78)، 1635-1734.
71. مخامرة، كمال خليل. (2019م). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14 (2)، 204-230.
72. المقابلة، محمد قاسم. (2019م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نجران، نجران.
73. ندا، فوزي شعبان. (2012م). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 355-429.
74. الندابي، عبد الله والحبيسية، رضية. (2023م). مستوى توافر مقومات جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للمعلمين في مدارس محافظة الداخلية سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية، 7 (34)، 251-296.
75. النوح، مساعد عبد الله. (2015م). مبادئ البحث التربوي. ط3، الرياض: مكتبة الرشد.
76. هاوس، بيتر نورث. (2018م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة. (نشر العمل الأصلي عام 2013م).
77. الهنداوي، ساري عبد اللطيف. (2020م). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
78. وزارة التعليم. (د.ت). برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع من: https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/pdf/Programs%20and%20initiatives_AR_v5-compressed.pdf
79. اليوسف، جواهر خالد. (2012م). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
80. اليوسف، خلود سعد. (2022م). مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى. مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، 14 (2)، 48-71.
81. Akram, M. Amir, M. (2020). Comparing the Quality of Work Life among University Teachers in Punjab. Bulletin of Education and Research, 42(2), 219-234.
82. Andrew, L. Latiff, S. Burhan, S. (2019). Leadership styles and quality of work life among administrative staff at Public University in Sarawak. Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED), 4(22), 44-52.
83. Bufalino, G. (2017). Servant-leadership as an effective model for teacher leadership, European Journal of Research on Education and Teaching, 15 (2), 129-136.
84. Clark, E. (2016). The Influence of the Principal as Servant Leader on School Climate as Perceived by Teachers in a Large Midwestern School District. Unpublished Ph.D. Dissertation, Aurora University, United States.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانياث والآجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810

Volume (113) October 2024

العدد (113) أكتوبر 2024



85. Hutapea, B. (2021). Servant Leadership among Higher Education Academic Leaders: The Role OF Personality Traits. Journals Atlantis Press. 655, 1762-1768.
86. Mirkamali, S. Thani, F. (2011) A study on the Quality of work life among faculty members of university of Tehran and sharif university of technology. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 179-180.
87. Öztürk, Ö. Soytürk, M. Gokce, H. (2019). Investigation of Relationship between Communication in Academic Environment and Quality of Work Life among Academic Staff. Asian Journal of Education and Training, 5(1), 280-286.
88. Rasak, B. Isaac, O. Asamu, F. Egbide, B. (2019). Quality of Work Life of Academic Staff in Private Universities in North Nigeria. International Journal of Civil Engineering and Technology, 10 (3), 177- 186.
89. Sağlam, M & Alpaydın, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. Journal of Education and Training Studies, 5 (8), 106-113.
90. Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The journal of virtues & leadership, (1)(1), 25-30.