

درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الاردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية

فاطمه محمد عدوس

أ.د. عدنان بدري الابراهيم*

تاريخ قبول البحث 2020/1/25

تاريخ استلام البحث 2019/12/9

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية. أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (334) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. أظهرت 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.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القرار الإداري، عمداء الكليات، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

The Degree of Practicing Servant Leadership by College Deans in the Jordanian Universities and its` Relation to the Faculty Members` Participation in making Administrative Decisions

Fatima Mohammad Addous
Prof. Adnan Badri Alibrahim*

Abstract:

This research aimed to reveal the degree of practicing servant leadership by college deans in the Jordanian universities and its relationship with the participation of faculty members in administrative decisions making. The study used the descriptive correlative approach. The sample of the study consisted of (334) faculty members in the Jordanian universities in the northern region, they were selected by the stratified random method. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample. The results showed that the degree of practicing servant leadership by college deans in the Jordanian universities was medium. The results also showed that the degree of participation of faculty members in making administrative decisions was medium. The study also showed that there was a positive and statistically significant relationship between the degree of practicing servant leadership by college deans in the Jordanian universities and the degree of participation of faculty members in making administrative decisions.

Keywords: Servant Leadership, Administrative Decision, College Deans, Faculty Members, Jordanian Universities.

المقدمة:

تعد القيادة واحدة من أهم العمليات الإدارية، إذ أن لها تأثير مباشر على العاملين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بغض النظر عن نوع القيادة المستخدمة أو من الذي يمارسها في مجالات الحياة كافة. إن القائد الفعال هو الذي يقوم بدوره على أكمل وجه، وذلك من خلال إشرافه وتوجيهاته التي يقدمها وتوفير بيئة عمل مناسبة يسودها جو من الثقة والمحبة، بذلك يعمل على تحفيز العاملين.

مع التسارع والتقدم العلمي الذي يعيشه الإنسان، فإنه يتعرض لكثير من الصعوبات التي تعترض طريق نجاحه، فأصبح من الضروري البحث عن قيادة فاعلة تقود عجلة التقدم، وذلك لتحسين بيئة العمل وتغيير مسارها نحو الأفضل، هنا تظهر مهارة القائد الناجح في وضع وإعداد الخطة وطريقة تنفيذها.

تعد القيادة الخادمة من القيادات التي ظهرت حديثاً، على الرغم من قدمها، فقد عرفها الصينيون منذ زمن بعيد، كذلك للقيادة الخادمة أثر في العصر الإسلامي. يمكن معرفة أهمية القيادة الخادمة من مقولة "سيد القوم خادمهم"، وذلك لحنثها الأشخاص على القيام بخدمة الآخرين ومساعدتهم وإيثارهم على أنفسهم متجاوزين الاهتمام وحب الذات. (Rashid&Matar,2016)

إن الحياة مليئة بالقرارات التي تتعلق بأمور الحياة، فاتخاذ القرار من أصعب المهمات التي يمكن أن ينفذها الشخص، وذلك لأنها تقوم على اتخاذ القرار الأنسب والأكثر ملاءمة لتكون نتائج القرار ضمن الخطة والأهداف، على القائد أن يراعي عند اتخاذ القرار بين المناسب والأنسب للمؤسسة، وعليه أن يكون على إطلاع وإلمام بكل المعطيات المتاحة والاهتمام بكافة التفاصيل، لأن أي خلل أو تقصير قد يبعدنا عن الهدف المرسوم فمفتاح أي نجاح هو اتخاذ القرار المناسب.

إن من أهم أسس الحديثة في الإدارة هي مشاركة العاملين في جميع أنشطة المؤسسة المتعلقة بمستقبلها، وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها، مع العمل على استمرار تلك الميزة، وكذلك مشاركة العاملين في صنع القرارات الحيوية للمؤسسة سواء أكانت موارد مادية، مالية أم بشرية، ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء بشكل صحيح ويزيد لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، وما لذلك من آثار إيجابية على العملية الإدارية ونتائج الأعمال، مع بقاء سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة أو المدير المسؤول. (Ayasrah, Hijazin.2006).

تعد البحوث والدراسات وسيلة مهمة تسهم في تقديم الحلول لعديد من المشكلات، وتقديم المقترحات التي تدعم الإصلاح والتطوير، ومن الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة الخادمة والمشاركة في القرارات الإدارية:

قام السفيناني (Alsufyani,2012) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون (الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها). أستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والتي تكونت من (310) معلمين من أصل (1031) معلماً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات أستخدم الباحث الطريقة الطبقيّة العشوائية في اختيار العينة. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية منخفضة، ومتوسطة في مشاركة القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب.

قام رشيد ومطر (Rashid&Matar,2014) بدراسة استطلاعية في جامعة القادسية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأعتمد المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من رؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس في ست كليات وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات تأثير دال بين نمط القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة غالي (Gali,2015) إلى التعرف إلى مدى ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة الجامعات لها. أستخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (400) فرد من أصل (2157) فرد، واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات متوسطة.

هدفت دراسة القرني (Alqarni,2017) التي أجراها في تبوك إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية والمشرفات بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (603) عضو هيئة تدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات. من أهم نتائج هذه الدراسة جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة.

قام الديري بدراسة (Aldery,2018) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها

برضاهم الوظيفي، استخدم المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، أهم ما توصلت إليه الدراسة أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية. بين ممارسة الخادمة والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس.

هدفت دراسة العودة (Alaudah,2018) التي أجراها في السعودية إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. استخدم المنهج الوصفي واشتملت على عينة (887) عضواً. اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. من أهم نتائج هذه الدراسة توفر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية، وممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة.

كما قام الشمري بدراسة (Alshamari,2019) هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن. أتبع المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية وتطبيقها على 131 عضو تدريس من (600) عضو هيئة تدريس. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة الخادمة كانت عالية.

قام جاكسون بدراسة (Jackson, 2010) هدفت إلى توضيح مدى توافر القيادة الخادمة في إعداد البحوث التربوية، وتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات، استخدم الباحث مقياس SLPR لجمع البيانات، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (74) من قادة المدارس، من نتائج الدراسة عدم وجود فروق واضحة بين قادة المدارس تعزى لمتغير الجنس. أجرى سيرت بدراسة (Cerit,2010) هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (503) معلمين ومعلمات اختيرت بالطريقة العشوائية، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

أجرى ماهمب دراسة (Mahembe,2014) هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقة في النظام التعليمي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغ حجم العينة (228) معلماً، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مما ينعكس على النظام التعليمي.

قام سوكل بدراسة (Sokoll,2014) هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في التزام أفراد المنظمة تجاه المنظمة ومدى العلاقة بينهما. أستخدم المنهج الوصفي وطُبق على إحدى الجامعات الأمريكية وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغ حجم العينة 149 موظفا اختيرت بالطريقة العشوائية، من أبرز نتائج هذه الدراسة أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير في التزام الموظف وأنه كلما كان لدى الموظف انتماء عال للمؤسسة كان القائد خادما لزملائه.

أجرى اندر دراسة (Andr,2015) هدفت إلى اختبار أثر ممارسة القيادة الخادمة في رأس المال البشري في قطاع الأعمال، تم تطبيق الدراسة على كبرى الشركات العاملة في اندونيسيا سواء محلية أم أجنبية، كانت المقابلات المنهج المتبع في هذه الدراسة مع المديرين ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن نمط القيادة المتبع يؤثر في رأس المال البشري مما يؤدي إلى إيجاد علاقة قوية بين القادة والأتباع.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استفادت الباحثة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالقيادة الخادمة والقرارات الإدارية. كما استفادت من ونتائجها وتوصياتها في الإعداد للدراسة الحالية وتطوير أدائها. وقد تنوعت الدراسات في طرحها لموضوع القيادة الخادمة من حيث الزمان والمكان والمنهجية. كما ركزت كثير من الدراسات على القيادة الخادمة وعلاقتها بعدة متغيرات في المجال التربوي ودرجة تطبيقها. إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها كونها أول دراسة على حد علم الباحثة تقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي المتبع له أثر في سلوك العاملين، لذلك يجب التركيز على الأسلوب القيادي الفعال الذي يؤثر إيجابياً في اتخاذ القرار، وتتأثر المؤسسات بشكل كبير بقرارات القادة لأنها قد تعكس معتقداته وأفكاره أو ما يؤمن به وهذا ينعكس على سلوك العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، وأصبح النمط التقليدي غير قادر على مواجهة التطورات والتحديات المتسارعة في عالم يسوده المنافسة. إذ إن القيادة الخادمة من القيادات التي تسعى إلى مشاركة الآخرين في صنع القرار.

تواجه الجامعات كثيراً من التحديات، لذلك يجب مواجهة التحديات التي يفرضها العصر، وأجراء تغييرات جوهرية في الجامعات لضمان تأثيرها في المجتمع، فقد ظهرت تغييرات أثر التقدم

العلمي والتقني ووسائل الاتصال، مما أدى إلى تغيرات ثقافية وفكرية، كما أن واقع الجامعات الأردنية وما آلت إليه في الآونة الأخيرة يتطلب إعادة النظر في السياسة المتبعة بها والنمط القيادي المأخوذ به. (عبد الحي، 2012)

ولندرة الدراسات المتعلقة في هذا المجال كان لابد من دراسة لتبين العلاقة بين القيادة الخادمة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية.

أسئلة الدراسة:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية من وجهة نظرهم؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة القيادة الخادمة و المشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة.

2. التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية.

3. الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كون القيادة أحد الموضوعات المهمة ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، إذ أن تطور المؤسسات واستمرارها يعتمد على القيادة بشكل رئيس، والقيادة الخادمة من القيادات المهمة للعاملين في المواقع الإدارية المختلفة بما في ذلك عمداء الكليات، وما يمكن أن يحققوا من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في تهيئة بيئة فاعلة وحافزة للعمل، والقيادة الخادمة نمط جديد في الفكر الإداري، وهذا يزيد من أهمية الدراسة.

• قد تُحقق هذه الدراسة فائدة للباحثين والتربويين في موضوع القيادة الخادمة ومفهومها وأبعادها وفوائدها.

- كذلك قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادات التربوية والمسؤولين للجوانب الإيجابية للقيادة الخادمة مما يدفعهم الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابياً على العاملين.
- تكمن أهميتها بمدى إسهامها بما ستعود به من نتائج على الميدان التربوي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

يشتمل هذا البحث على المصطلحات الآتية التي تم تعريفها اصطلاحياً وأجرائياً.

القيادة الخادمة: هي "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنثري حياة الأفراد، وتبني منظمات أفضل، وتولد في نهاية المطاف عالماً أكثر عدلاً ورعاية" (Robert, 2018:163).

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يركز على خدمة الأتباع، ويضع مصلحتهم أولاً ويهتم برعايتهم والالتزام بتطوير مهاراتهم ومقدراتهم. وتقاس باستبانة القيادة الخادمة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

القرار الإداري: عرّف جلد (13:2009) القرار الإداري بأنه "اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة". ويعرف القرار الإداري إجرائياً بأنه: عملية اختيار بين بدائل واختيار الأفضل والأنسب لتحقيق الهدف المنشود. ويقاس باستبانة المشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة على ما يأتي:

تقتصر هذه الدراسة على عمداء الكليات في الجامعات الأردنية (في إقليم الشمال) وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات للعام 2018/2019.

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية نمط القيادة الخادمة وابعادها الآتية: الممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق، والتواضع وعلاقتها بالقرارات الادارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على جميع الجامعات الأردنية في شمال المملكة الأردنية.

- **الحدود الزمانية:** الدراسة للعام 2018/2019.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، ودارا، واربد الأهلية في شمال المملكة الأردنية للعام 2019/2018 م والبالغ عددهم (3064) عضو هيئة تدريس. وذلك حسب إحصائيات دائرة التنمية والتخطيط لكل جامعة. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1)

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
اليرموك	1123
العلوم والتكنولوجيا	1305
آل البيت	407
دارا	157
اربد الأهلية	72

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (334) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2020/2019م بنسبة 11.13% من عدد أفراد مجتمع البحث الكلي، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، وكان توزيع العينة كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	العدد	الفئات	
74.3	248	ذكر	الجنس
25.7	86	انثى	
26.3	88	أستاذ مساعد	الرتبة العلمية
39.8	133	أستاذ مشارك	
33.8	113	أستاذ	
68.3	228	حكومية	الجامعة
31.7	106	خاصة	
56.0	187	علمي	التخصص
44.0	147	إنساني	
36.8	123	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
63.2	211	10 سنوات فأكثر	
100.0	334	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، وقد تم الاستعانة بدراسات كل من السفيناني (Alsufyani,2012) والعبريه (Al-Abriyah,2017) وتكونت الاستبانة من مجالين هما: مجال القيادة الخادمة والذي تكون من (45) فقرة. موزعة على ثلاثة محاور وهي: (الممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق)، ومجال درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقرارات الإدارية والتي تكونت من (13) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى وذلك بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة وأصول التربية، والمناهج وأساليب التدريس، من العاملين في جامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث: درجة انتماء الفقرة للمجال، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وُضعت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً على المحاور أو الفقرات. وتم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين من تعديلات لغوية ومنطقية، لتصبح أداة الدراسة في صورتها النهائية مؤلفة من (58) فقرة.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (40) عضو هيئة تدريس، إذ أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه في استبانة القيادة الخادمة. وبين كل فقرة وبين الدرجة الكلية في استبانة المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ففيما يتعلق باستبانة القيادة الخادمة وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.49-0.81)، ومع المجال (0.52-0.92)، أما استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.68-0.88)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (40) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.90) في أداة القيادة الخادمة ومجالاتها، و (0.93) في أداة المشاركة في القرارات الإدارية. وقيس معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.97) في أداة القيادة الخادمة، و (0.94) في أداة المشاركة في القرارات الإدارية، وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان (ذكر وانثى).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- الرتبة العلمية: ولها ثلاثة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- التخصص: وله مستويان: (علمي، إنساني).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

- درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة.
- درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية.

إجراءات الدراسة:

تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها.
2. تم الحصول على كتب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة اليرموك إلى رؤساء الجامعات الأردنية من أجل تسهيل المهمة في أثناء إجراء الدراسة.
3. تم توزيع (360) استبانة، وتم استرداد (334)، وعند مراجعتها كانت جميعها مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.

4. تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) للحصول على النتائج.
5. تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع توصيات تتسجم مع النتائج التي تم التوصل إليها.

المعالجات الإحصائية

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) واختبار (test-retest) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وثبات الاعداد.
2. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
4. تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات البحث، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1,00 - 2,33 قليلة

من 2,34 - 3,67 متوسطة

من 3,68 - 5,00 مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1,33 = 3 / (5-1)$$

ومن ثم إضافة الجواب (1,33) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	العلاقات الإنسانية	3.64	0.75	متوسطة
2	1	الممارسات الإدارية	3.63	0.62	متوسطة
3	3	العمل بروح الفريق	3.59	0.79	متوسطة
		القيادة الخادمة	3.63	0.62	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.59-3.64)، فقد جاء مجال العلاقات الإنسانية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة متوسطة، بينما جاء العمل بروح الفريق في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الخادمة ككل (3.63) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الممارسات الإدارية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتعامل مع العاملين بمصادقية	3.98	0.74	مرتفعة
2	5	يأخذ بآراء العاملين بما يتناسب مع رؤية الجامعة	3.96	0.89	مرتفعة
3	4	يراعي النزاهة والأمانة في تصرفاته	3.90	0.77	مرتفعة
4	23	يخبر الآخرين إذا وجد شيئاً خاطئاً يتعلق بالعمل	3.87	1.07	مرتفعة
5	2	يراعي الفروق الفردية للعاملين	3.83	0.73	مرتفعة
6	17	يحرص على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها	3.80	1.16	مرتفعة
7	7	يعد نفسه فرداً من العاملين	3.78	0.85	مرتفعة
8	32	يتمتع بمعايير أخلاقية عالية	3.77	0.86	مرتفعة
9	3	يصغي للعاملين باهتمام	3.75	0.77	مرتفعة
10	31	يعمل كل ما بوسعه لجعل مهمة العاملين أسهل	3.72	0.86	مرتفعة
11	12	يطرح المعلومات للتداول مع العاملين	3.70	0.90	مرتفعة
12	25	يعزز العمل الناجح ويكافئ المجتهد	3.69	0.95	مرتفعة
13	14	يشرك الآخرين معه في تأدية الأعمال المطلوبة منه	3.68	0.97	مرتفعة
14	10	يغرس القيم الإيجابية لدى العاملين	3.66	0.84	متوسطة
15	21	يسعى لإدامة علاقات إيجابيه بين العاملين	3.65	0.91	متوسطة
16	9	يستشير الآخرين للحصول على معلومات إضافية	3.64	0.86	متوسطة
17	6	يمنح هامشاً من الصلاحيات يتيح للعاملين اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم	3.62	0.84	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	26	يشجع العاملين على تنفيذ القرارات المهمة وحدهم	3.58	0.83	متوسطة
18	30	يعطي العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل	3.58	0.84	متوسطة
20	13	يجعل اهتماماته واهتمامات العاملين واضحة لحل القضايا بأفضل الطرق	3.57	0.89	متوسطة
20	27	يوزع الأعباء على العاملين بعدالة	3.57	0.83	متوسطة
22	18	يشجع العاملين على الإبداع والتجديد	3.54	0.91	متوسطة
23	8	ينوع في الخدمات التي يقدمها للعاملين (اجتماعية، استشارية، حوافز،....)	3.53	0.83	متوسطة
24	29	يعتمد معايير واضحة لتقييم الأداء	3.51	0.87	متوسطة
25	15	يهتم باقتراحات الآخرين	3.50	0.95	متوسطة
25	24	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاج	3.50	0.96	متوسطة
27	33	يزود العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	3.49	0.90	متوسطة
28	11	يتبادل المعلومات مع العاملين	3.47	0.90	متوسطة
28	28	يستثمر الامكانيات المادية والبشرية بفاعلية	3.47	0.83	متوسطة
30	20	يحتوي الآخرين في حال اختلافه معهم بالرأي	3.46	0.88	متوسطة
31	19	يحرص على إرضاء وجهات النظر المختلفة	3.41	0.89	متوسطة
32	16	يتقهم الخلافات التي تنشأ بين العاملين	3.37	0.95	متوسطة
33	22	يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	3.28	0.88	متوسطة
		الممارسات الادارية	3.63	0.62	متوسطة

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-3.98)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يتعامل مع العاملين بمصادقية" في الرتبة الأولى (3.98) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (22) ونصها "يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للممارسات الإدارية ككل (3.63) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: العلاقات الإنسانية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الانسانية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يتعامل باحترام وتواضع مع الآخرين	3.77	0.83	مرتفعة
2	4	يحرص على كسب صداقة الجميع	3.70	0.86	مرتفعة
3	5	يحافظ على الاسرار	3.69	0.87	مرتفعة
4	1	ينصت باهتمام للجميع	3.66	0.86	متوسطة
5	3	يقدر ظروف الآخرين واحتياجاتهم	3.58	0.86	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		ومشاعرهم			
6	6	يتسامح مع المخطئ في حقه	3.46	0.89	متوسطة
		العلاقات الإنسانية	3.64	0.75	متوسطة

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-3.77)، فقد جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يتعامل باحترام وتواضع مع الآخرين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يتسامح مع المخطئ في حقه" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية ككل (3.64) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: العمل بروح الفريق

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يعزز روح التعاون والانسجام	3.67	0.89	متوسطة
2	1	يعزز ثقة الآخرين بأنفسهم ومقدراتهم	3.66	0.87	متوسطة
3	4	ينمي حس المسؤولية الجماعية	3.65	0.92	متوسطة
4	2	ينمي روح المسؤولية والالتزام	3.64	0.90	متوسطة
5	5	يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	3.63	0.92	متوسطة
6	6	يعزز مهارات التقييم الذاتي والمساءلة	3.33	0.95	متوسطة
		العمل بروح الفريق	3.59	0.79	متوسطة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.67)، فقد جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يعزز روح التعاون والانسجام" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يعزز مهارات التقييم الذاتي والمساءلة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعمل بروح الفريق ككل (3.59) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة لدرجة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في القرارات الادارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	وضع الخطة الفصلية (الأكاديمية)	3.76	0.83	مرتفعة
2	2	تشكيل اللجان التخصصية في القسم	3.70	0.82	مرتفعة
3	4	توزيع المهام في بداية الفصل الدراسي	3.67	0.86	متوسطة
4	10	أستثمار مرافق الجامعة (مكتبة، ومختبرات، وصالة رياضية...) في خدمة أعضاء هيئة التدريس	3.50	0.89	متوسطة
4	11	تحديد الأجهزة والأدوات الجامعية اللازمة (حاسوب، وآلة تصوير، وشاشة عرض،...)	3.50	0.93	متوسطة
6	8	اقتراح المراجع والمصادر العلمية لتزويد المكتبة بها	3.37	0.96	متوسطة
7	12	وضع التعليمات الداخلية والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق الجامعة من قبل مستخدميها	3.34	0.89	متوسطة
8	5	اقتراح أساليب تقويم حديثة (تقييم الطلاب)	3.27	0.96	متوسطة
9	9	اقتراح خطة لتنظيم علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي	3.23	0.99	متوسطة
10	3	تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية	3.22	0.83	متوسطة
11	6	تطوير استراتيجيات التدريس	3.04	0.95	متوسطة
11	13	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها أعضاء الهيئة التدريسية	3.04	0.97	متوسطة
13	7	وضع البرامج التعليمية لربطها مع الحياة	2.96	1.03	متوسطة
		القرارات الإدارية	3.35	0.67	متوسطة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.76)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "وضع الخطة الفصلية (الأكاديمية)" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "وضع البرامج التعليمية لربطها مع الحياة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للقرارات الإدارية ككل (3.35) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين درجة ممارسة القيادة الخادمة والمشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة المشاركة في القرار الإداري، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة المشاركة في صنع

القرار الإداري

المتغير	الاحصائي	القرارات الإدارية
الممارسات الإدارية	معامل الارتباط	0.687**

المتغير	الاحصائي	القرارات الإدارية
العلاقات الإنسانية	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	334
	معامل الارتباط	**.652
العمل بروح الفريق	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	334
	معامل الارتباط	**.609
القيادة الخادمة	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	334
	معامل الارتباط	**.711

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ومستوى الدلالة (0.01) بين جميع محاور ومجالات الاستبانة، وبناء على ذلك فإنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية. بمعنى كلما زادت درجة القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات زاد مستوى المشاركة في صنع القرار لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

مناقشة النتائج

السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، فقد جاء مجال "العلاقات الإنسانية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.64) وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثانية مجال "الممارسات الإدارية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال "العمل بروح الفريق" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة، وعلى الرغم من أن المتوسطات الحسابية لجميع المجالات جاءت متوسطة، إلا أنها أقرب ما تكون إلى المستوى المرتفع، والذي يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود مستوى جيد من القيادة الخادمة. وقد يعزى ذلك إلى أن عمداء الكليات يدركون أهمية القيادة الخادمة بأبعادها وبأنها كُمل متكامل، ينبغي الأخذ والالتزام بها، وبما يضمن تحقيق الجامعة لاهدافها. إذ أن هناك ترابطاً قوياً وتفاعلاً إيجابياً بين هذه المجالات قد يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التربوية. فالقائد الخادم يدرك أهمية

العلاقات الإنسانية التي تقوم على الاحترام والتقدير والتواضع، والتي تساعد على تعاضد الجهود وتكاتفها من خلال العمل بروح الفريق لتحسين الأداء الوظيفي بشكل خاص والأداء المؤسسي للجامعة بشكل عام، كما ان الممارسات الادارية القائمة على المصداقية واشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات تعزز من ثقة العاملين بعمداء الكليات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غالي (Gali,2015) والعودة (Alaudah,2018) واللتين بينتا أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (Alshamari,2019) والقرني (Alqarni,2017) اللتين أظهرتا أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

ففيما يتعلق بمجال "العلاقات الإنسانية" والذي جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، فقد جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يتعامل باحترام وتواضع مع الآخرين" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (4) والتي تنص على "يحرص على كسب صداقة الجميع" وبمستوى مرتفع، وهذه النتيجة تشير إلى تواضع عمداء الكليات، إذ يتمتعون بأخلاق عالية تنعكس على تعاملاتهم مع أعضاء هيئة التدريس، ومحاولتهم توطيد أو اصر الصداقة مع العاملين لديهم، إذ تدل هذه النتيجة على وعي عمداء الكليات بأهمية وجود علاقات انسانية ايجابية في العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً في سير العمل في الجامعة، وزيادة فعاليته. بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يتسامح مع المخطئ في حقه" في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتشير هذه النتيجة المتوسطة إلى ان التسامح من سمات عمداء الكليات، وقد يعزى السبب في حصول هذه الفقرة على الرتبة الاخيرة إلى ان عمداء الكليات يتوجب عليهم اتخاذ اجراءات بحق أي شخص قد يسيء إليهم منعاً لضياع هيبتهم بين زملائهم، وللتأكيد على ضرورة احترام العاملين لعمداء الكليات.

أما فيما يتعلق بمجال "الممارسات الإدارية" والذي جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يتعامل مع العاملين بمصداقية" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تبني عمداء الكليات لمبدأ القيادة الخادمة يسهم في تعزيز المصداقية لديهم في تعاملهم مع العاملين، فعمداء الكليات يسعون في الدرجة الاولى لتحسين اداء المؤسسة التربوية، لذلك فإن عليهم التحلي بصفة المصداقية في التعامل مع المرؤوسين لزيادة الثقة بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس. تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (5) والتي

تنص على "يأخذ بأراء العاملين بما يتناسب مع رؤية الجامعة" وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي عمداء الكليات بأن الاخذ بأراء العاملين من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء، ويزيد لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه الجامعة، وما لذلك من آثار إيجابية على العملية الإدارية، مع بقاء سلطة اتخاذ القرار النهائي في يد العميد مع الاخذ بعين الاعتبار ان تكون الآراء التي يقدمها العاملين تتناسب مع رؤية الجامعة. بينما جاءت الفقرة (22) ونصها "يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات" في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ثقة عمداء الكليات بأعضاء هيئة التدريس، ومحاولتهم اشراك اعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط وصناعة القرارات عند الحاجة، خاصة أولئك من ذوي الخبرات الطويلة، وممن تقلدوا مناصب ادارية في السابق. وقد يُعزى السبب في حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير إلى أن عمداء الكليات هم من ذوي الخبرات الكبيرة في المجال الإداري، كما أن لديهم نواب، لذلك فهم لا يحتاجون إلى اشراك أعضاء هيئة التدريس في جميع القرارات التي يتخذونها وفي عملية التخطيط، إلا في حالة استفادهم للحلول وحاجتهم لمزيد من الآراء عند مواجهتهم لمشكلات او تحديات صعبة.

أما فيما يتعلق بمجال "العمل بروح الفريق " فقد جاء في الرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، فقد جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يعزز روح التعاون والانسجام" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع اقرب ما يكون إلى المستوى المرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي عمداء الكليات إلى الارتقاء بمستوى الأداء والعمل الأكاديمي في كلياتهم، وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق وتعزيز روح التعاون والانسجام فيما بينهم، وذلك للوصول إلى الاهداف الخاصة بكلياتهم بشكل خاص، وأهداف الجامعة بشكل عام. تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تنص على "يعزز ثقة الآخرين بأنفسهم ومقدراتهم"، وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان عمداء الكليات يعون أهمية التعزيز الايجابي لأعضاء هيئة التدريس لما له من أثر بالغ الأهمية في زيادة ثقة الافراد بأنفسهم، وبالتالي تحسن أدائهم، وهذا ينعكس ايجاباً على أقسامهم وكلياتهم. بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يعزز مهارات التقييم الذاتي والمساءلة" في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير الى وجود قصور في دور عمداء الكليات في تعزيز مهارات التقييم الذاتي والمساءلة لدى اعضاء هيئة التدريس، وقد يعود السبب في حصول هذه الفقرة على الرتبة الاخيرة الى ان عملية التقييم تتم من خلال الرؤساء

وهو التقييم المُعترف فيه رسمياً في الجامعات، لذلك نجد تهميشاً واضحاً لمهارات التقييم الذاتي لدى اعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: " السؤال الثاني: ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وعلى الرغم من هذه النتيجة المتوسطة، إلا انها قريبة من المستوى المرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى السعي المتزايد إلى تطوير أداء اعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال اعطاءهم المجال في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية وينسجم مع اهداف التعليم العالي في الاردن.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السفياني (2012, Alsufyani) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية منخفضة.

وقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "وضع الخطة الفصلية (الأكاديمية)" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كل قسم من الأقسام الأكاديمية لديهم معرفة شاملة، وأدرى بالخطط الفصلية التي يجب العمل عليها خلال الفصل الدراسي، والمواد التي يجب طرحها حسب حاجة كل قسم وحسب الكادر التدريسي المتوفر في كل قسم. تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص على "تشكيل اللجان التخصصية في القسم"، وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حاجة كل قسم الى وجود لجان تخصصية لمتابعة أداء اعضاء هيئة التدريس في القسم، والتوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس، والمعيدين، والمحاضرين، وإعارتهم، وترقياتهم، والتوصية بإقرار خطط الدراسة أو تعديلها، والتوصية بإقرار البرامج والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع في القسم، وتشجيع أعضاء القسم على إعداد البحوث العلمية، وتنسيقها، والعمل على نشرها، وغيرها من المهمات التي يحتاجها القسم الأكاديمي.

تلاها في الرتبة الثالثة الفقرة (4) والتي تنص على "توزيع المهمات في بداية الفصل الدراسي"، وبدرجة متوسطة أقرب ما تكون إلى الدرجة المرتفعة، وهذه النتيجة تشير إلى الحرية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المهمات فيما بينهم وتحديد العبء الدراسي لكل عضو هيئة تدريس، إذ يتم توزيع المهمات بالاتفاق مع رئيس القسم وحسب

حاجة كل قسم. تلاها في الرتبة الرابعة الفترتان (10) و(11) واللذان تتصان على "إستثمار مرافق الجامعة (مكتبة، مختبرات، صالة رياضة...) في خدمة أعضاء هيئة التدريس"، و"تحديد الأجهزة والأدوات الجامعية اللازمة (حاسوب، آلة تصوير، شاشة عرض،...)" وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام الجامعات باحتياجات أعضاء هيئة التدريس ومحاولة توفير كل ما يلزمهم من أجهزة وأدوات لإنجاح العملية التعليمية، فضلاً عن استثمار مرافق الجامعة لخدمتهم، إلا أن هذا الاهتمام جاء بدرجة متوسطة، ويحتاج إلى مزيد من الدعم.

بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "وضع البرامج التعليمية لربطها مع الحياة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود قصور في تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في وضع البرامج التعليمية لربطها مع الحياة، وهذا القصور قد يعود إلى الأعباء التدريسية التي تقع على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفر الوقت الكافي والدعم المادي لتنفيذ مثل هذه البرامج. ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة المشاركة في القرار الإداري؟"

بينت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقرارات الإدارية. بحيث أنه كلما كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة أدت إلى ارتفاع درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الإدارية. بمعنى أنه هناك علاقة طردية ايجابية بين هذين المتغيرين. وهذه النتيجة ايجابية تشير إلى أن وجود مستوى جيد من القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات، يزيد من درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الإدارية، إذ أن كلا المتغيرين يقومان على التكامل المؤسسي، فالقيادة الخادمة تعمل على تعزيز التعاون بين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول بجامعاتهم إلى أعلى مستوى من الجودة، وهذا التعاون المشترك يوفر جواً من الألفة والتعاون والعلاقات الانسانية الجيدة وبالتالي يسهم في زيادة دور أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتائج الإيجابية إلى أن عمداء الكليات الذين يمارسون القيادة الخادمة بفاعلية يكونون قادرين على توظيف المؤسسة وإدارتها بكفاءة عالية، ويحاولون بشتى الطرق إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل القرارات وأفضل النتائج، سعياً للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء لكلياتهم. اتفقت هذه الدراسة مع كل من الدراسات الآتية: دراسة رشيد

ومطر (Rashid&Matar,2014) ودراسة الديري (Aldery,2011) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية ارتباطية.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
1. العمل على تنفيذ برامج تدريبية لعمداء الكليات ولأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية حول الأساليب الحديثة في القيادة بشكل عام والقيادة الخادمة بشكل خاص، لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول القيادة الخادمة وأثرها على كل من الجامعة والعاملين فيها.
2. تعزيز المشاركة في صنع القرار والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بمؤسستهم.
3. إشراك العاملين في صنع القرار التي تتعلق بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم بها.
4. أن تعمل الجامعات الأردنية على توفير البيئة التنظيمية المناسبة، والتي تشجع القيادات على ممارسة القيادة الخادمة.
5. العمل على تطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وذلك بعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بينهم وتعزيز المشاركة بالقرارات الإدارية وذلك من خلال إشراكهم في اللقاءات والاجتماعات، وإعطائهم مجال للتعبير عن آرائهم ومناقشتها بموضوعية.
6. إجراء مزيد من الدراسات حول درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الخادمة، وربطها بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي.
7. إجراء دراسات أخرى لمعرفة درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية والخاصة.

References

- Aldereh,lana.(2011).**The degree of practicing servant leadership among of deans of faculties in Jordanian Universities as perceived by members and its relationship to their job satisfaction.** Unpublished Master Thesis. Deanship of Scientific Research.The Hashemite University. Jordan.
- Alqarni,Abdullah.(2017).Servant leadership among departments 'heads and its relationship with organizational commitment among faculty members. **International interdisciplinary Journal Of Education.** (6), 11.
- Al-Shamari, Radi.(2019).The reality of the practice of serving leadership

- dimensions among the head of the scientific departments at the university of Hafr Al-Batin from the point of the faculty members of the university. **Journal of Sciences and Research. (3),8.**
- Al-sufyani, Majed.(2012).**The degree of teachers participation in schools decision-making.** Unpublished Master Thesis, Umm AL-Qura University.
- Andre,D.(2015). Servant leadership and human capital management: Case study in Citibank Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,169,303-311.10,1016/j.sbspro.2015,01,314.
- Ayasrah, Ali, Hijazin, Hisham. (2006). **Decisions in educational administration.** 1st ed, Amman: Hamed House for Publishing and Distribution.
- Cantu, Cynthia J.(2007), **Evaluating team effectiveness: Examination of the TEAM Assessment Tool.**Doctor of philosophy (Industrial and Organizational Psychology),August2007,77pp.10tables, references, 106titles.
- Cerit, Y.(2010), "**The effects of servant leadership on teachers' Organizational Commitment in Primary School in Turkey,**" *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 13(3), 301-317.
- Gali, Mohammad.(2015).**Servant Leadership and its Relationship with organizational commitment empirical study on universities in Gaza Strip.** Unpublished Master Thesis, the Islamic University Gaza.
- Jackson, H.c.(2010).**An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district,** the university of Alabama At Birmingham.
- Mahembe,B.,Engerlbrecht,A.(2014).The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness. *SA Journal of industrial Psychology*://dx.doi.org/10.4102/sajip,V40:1.1107./
- Rashid, S., & Matar, L. (2014). Organizational citizenship behaviors under theory of servant leadership: A Exploratory study in a sample of faculties of the University of Alqadisiya, **Journal of Science Economic and administrative**, 20(76), 84-109.
- Rashid, S., & Matar, L. (2016). **Servant leadership: New perspective of Leadership in the 21st Century,** Dar Nebur Printing and Publishing: Iraq.