



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء
الأقسام العلمية بكليات التربية في ضوء نموذج
لوب Laup Model

إعداد

د/ عبد الله بن فايز القرني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، قسم الإدارة التربوية،
كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في ضوء نموذج لوب Laup Model

د / عبد الله بن فايز القرني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، قسم الإدارة التربوية،
كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٥٣) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات العمل في القسم لصالح ممن خبرتهم تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية حول الأنماط القيادية ومن بينها القيادة الخادمة، لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم القيادية، توفير ثقافة مؤسسة داعمة للقيادة الخادمة داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال صياغة رسالة مؤسسة واضحة تعكس قيم القيادة الخادمة، تقييم الأداء القيادي بصورة مستمرة؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال تطوير أدوات تقييم للأداء القيادي تركز على ممارسة القيادة الخادمة، وربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والترقيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، رؤساء الأقسام العلمية، نموذج لوب.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of practicing dimensions of servant leadership among heads of scientific departments in colleges of education in Saudi universities in light of the Model Laup model from the point of view of faculty members. The study used the descriptive survey method, and a questionnaire was applied to a sample of faculty members amounting to (253). A faculty member. The study reached many results, the most notable of which are: The reality of practicing the dimensions of servant leadership among heads of scientific departments in colleges of education in Saudi universities in light of the Laup model. It came with a high degree, and the results showed that there were no differences in the responses of the study sample members according to the variable of academic rank, while there were statistically significant differences according to the variable of years of work in the department in favor of those whose experience ranged from (5 to less than 10 years), and the study came out with several Recommendations, the most important of which are: holding training courses and workshops for academic leaders on leadership styles, including servant leadership, to enhance their leadership skills and abilities, providing an institutional culture

supportive of servant leadership within educational institutions, This is done by formulating a clear corporate message that reflects the values of servant leadership, and evaluating leadership performance on an ongoing basis. To identify strengths and weaknesses, by developing leadership performance evaluation tools that focus on practicing servant leadership, and linking performance evaluation results to incentives and promotions.

Keywords: servant leadership, heads of scientific departments, Laup Model

المقدمة:

تعد القيادة حجر الأساس في عمل المنظمات، حيث يتم من خلالها التأثير في العاملين، وهي حلقة الوصل التي تربط بين العاملين وبين التصورات والخطط والأهداف المستقبلية للمنظمة. وقد برزت العديد من الاتجاهات والمداخل القيادية في العصر الحاضر، حيث ركزت معظمها على دراسة القيادة وأدوارها الفاعلة بالمنظمات، ومن أهم تلك الاتجاهات والمداخل المعاصرة: القيادة الخادمة.

والقيادة الخادمة هي نظرية وفلسفة إدارية تنطلق في تصوراتها وتركز اهتمامها نحو خدمة العاملين والتعاطف معهم، واتباع أسلوب الإقناع والبحث عن استمالتهم، كما تعزز من روح الإبداع والابتكار لديهم وإشراكهم في عملية صنع القرار، وترى هذه الفلسفة بأن القادة هم من ينطلقون نحو تقديم الخدمات للعاملين وليس انطلاقهم من مبدأ القوة والسلطة. (Shek et al.,2023)

وقد تعاطف الاهتمام بنظرية القيادة الخادمة وبشكل مستمر، حيث ينظر إليه على أنه شكل قيادي مثالي ترغبه المنظمات، حيث تقدم مصلحة التابعين قبل مصلحة القائد.

(Thkore,2013)

وتركز القيادة الخادمة في المقام الأول على رفاهية الموظفين وتقاسم السلطة في اتخاذ القرارات الإدارية كما تعطي الأولوية لاحتياجات العاملين، وتساعد القائد والعاملين على النمو معاً، كما تخلق أعلى مستوى من الالتزام لتحقيق الأهداف المشتركة (Hai & Van,2021)

وتختلف القيادة الخادمة عن القيادة التقليدية اختلافاً جوهرياً، حيث تعزز القيادة الخادمة من العلاقات والتعاون، بينما تعتمد القيادة التقليدية على السلطة والقوة والسيطرة المطلقة.

(Spears,1995)

ويعد روبرت جرينفيلد Greenleaf رائد هذه النظرية حيث نشر في عام ١٩٧٠م مقالاً حول الموضوع، ثم ألف كتابه في القيادة الخادمة عام ١٩٧٧م. (Ruggeri,2023) وقد عرف جرينفيلد (Greenleaf, 1996) القيادة الخادمة بأنها: "مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل من أجل بناء مؤسسات أفضل وتخلق عالماً جديداً أكثر عدالة وعناية للأفراد".

وقد نالت النظرية اهتمام الكثير من الباحثين، حيث قاموا بتصميم النماذج التي تقيس درجة القيادة الخادمة وفقاً لأبعاد مختلفة، ولكن من أشهرها وأشملها النموذج الذي قام لوب Laup بتصميمه، ويتكون من ستة أبعاد هي: تنمية الأفراد، وتقدير الآخرين، وإظهار الأصالة، وبناء المجتمع، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة. (Laup,2000)

ويستلزم تطوير المؤسسات التربوية توفر قادة لديهم المهارات والكفايات اللازمة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بنجاح، والتعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم وتلبيتها. (حسن وآخرون ٢٠١٩م، ١٥٥)

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية القيادة الخادمة وما يترتب على تطبيقها من آثار إيجابية على المستوى الفردي والجماعة وعلى مستوى الأداء ككل داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة والقيادة المعاصرة تحديات عديدة من أهمها: كيفية تطوير العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وإنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والتكيف مع المستقبل. ويؤثر أعضاء هيئة التدريس الذين يتقلدون المناصب القيادية تأثيراً على المرؤوسين من خلال أساليبهم القيادية في بيئة العمل سلبيًا أو إيجابيًا. (العزام، ٢٠٢٣م، ص ٢) وتواجه الجامعات السعودية مشكلة تتمثل في نقص الفعالية القيادية لتعزيز الابتكار والإبداع، حيث يتم التركيز بالدرجة الأولى على تطوير المهارات القيادية لعمداء الكليات وفي بعض الأحيان رؤساء الأقسام العلمية، كما أن رؤساء الأقسام العلمية ليسوا في بعض الأحيان على القدر الكافي من الإعداد والتجهيز للقيام بالدور القيادي المطلوب منهم. (Gonaim، ٢٠١٩م) كما تزايد الاهتمام بالقيادة الخادمة في الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية، ومن ذلك دراسة بن طالب (٢٠٢٨م) والتي أظهرت إسهام القيادة الخادمة بشكل إيجابي في تحقيق الثقة التنظيمية. وكشفت دراسة حمد (٢٠٢٠م) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والدافعية نحو الإنجاز. فيما كشفت دراسة محمد وآخرون عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاندماج في العمل. وأظهرت دراسة العوده (٢٠١٨م) عن وجود علاقة طردية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. وكشفت دراسة الغامدي (٢٠٢٢م) عن وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الخادمة على قيم المواطنة وأكدت دراسة أبو تينة (٢٠٠٧م) على ضرورة تبني القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية.

وكشفت بعض الدراسات كدراسة المقابلة (٢٠١٩م) ودراسة القرني (٢٠٢١م) ودراسة العزام (٢٠٢٣م) عن وجود قصور في ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات السعودية، حيث جاءت ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة. وأوصت دراسة حمد (٢٠٢٠م) بعمل المزيد من الدراسات عن القيادة الخادمة.

وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م والتي تستهدف الارتقاء بالمنظومة التعليمية، ونظراً للأدوار والجهود المتميزة التي يقوم به رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية في تسيير العملية الإدارية والأكاديمية، تأتي الدراسة الحالية للكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Laup Model.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري: الرتبة العلمية - سنوات الخبرة؟
٣. ما المقترحات اللازمة لتعزيز أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج لوب Laup Model.
٢. الكشف عن الفروق الإحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري: الرتبة العلمية - سنوات الخبرة.

٣. تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية.
أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة النظرية / التطبيقية:

١- الأهمية النظرية:

- الاستجابة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي أكدت على أهمية الارتقاء بالمنظومة التعليمية والتربوية.
- أهمية القيادة الخادمة كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير المنظومة التربوية.
- أهمية القادة الأكاديميين وما يناط بهم من ادوار تتطلب ممارسة أنماط إيجابية من القيادة وفي مقدمتها القيادة الخادمة.
- أهمية نموذج لوب Model Laup في القيادة الخادمة والحاجة للتوعية به.

٢- الأهمية التطبيقية:

- تظهر أهمية الدراسة العملية في النتائج التي تكشف عنها الدراسة الحالية وتقديم المقترحات اللازمة إلى صناع القرار بالجامعات السعودية.
- إفادة القادة الأكاديميين بالجامعة بما تسفر عنه من نتائج تحدد واقع ممارستهم للقيادة الأكاديمية في ضوء نموذج لوب Model Laup ومن ثم العمل على تعزيزه.
- إفادة أعضاء هيئة التدريس بما تقدمه من توصيات لتعزيز واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Model Laup بما يعود بالإيجاب على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.
- من المؤمل أن تعزز المقترحات من ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة حدودها الموضوعية في التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج لوب Model Laup وفق أبعاده المتمثلة في (تنمية الأفراد، بناء المجتمع، تقدير الآخرين، توفير القيادة، إظهار الأصالة، المشاركة في القيادة) وتقديم المقترحات اللازمة بشأنها.

٢- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٥هـ.

٣- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة حدودها المكانية على كليات التربية بالجامعات السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة طيبة، وجامعة تبوك.

مصطلحات الدراسة:

١- القيادة الخادمة:

عرف جرينفيلد (Greenleaf, 1996) القيادة الخادمة بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يقوم بها القادة من شأنها إثراء حياة العاملين، وتعمل من أجل بناء مؤسسات أفضل، وتخلق عالمًا جديدًا أكثر عدالة وعناية العاملين".
وعرف لوب (Laup, 2000) القيادة الخادمة بأنها: "فهم وممارسة القيادة، ووضع القائد مصالحي أتباعه فوق مصالحه الذاتية".

ويعرف الباحث المصطلح إجرائياً في دراسته: " ممارسات رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بالجامعات السعودية الهادفة إلى التأثير في أعضاء هيئة التدريس وتعميق روابط التعاون وتقديم الخدمات لهم وخلق البيئة المناسبة للإبداع والابتكار".

٢- نموذج لوب Laup Model:

هو نموذج قام لوب (Laup,2000) بتصميمه لقياس أبعاد القيادة الخادمة، ويتضمن الأبعاد: تنمية الأفراد، وتقدير الآخرين، وإظهار الأصالة، وبناء المجتمع، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة.

ويتبنى الباحث هذا النموذج في دراسته إجرائياً.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة:

تعرف القيادة الخادمة على أنها " ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويُعطي من شأنه، ويؤقظ فيه ما أمكن نزعة الإبداعية الفطرية للقيادة". (إبراهيم، ٢٠١٣).

ويعرفها عودة (٢٠١٦، ١٤) على أنها " فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين ومساعدته على التطور والنجاح، والاهتمام بهم وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية لهم وبناء وتطوير المجتمع".

أما محمد (٢٠١٦، ٥١٣) فيعرفها على أنها: " عبارة عن ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

كما تعرف القيادة الخادمة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (الراجحي، ٢٠١٨).

وبناء على ما سبق يتضح أن نمط القيادة الخادمة يعد من أنماط القيادة المتميزة والتي يركز القائد فيها على إدارة التحديات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة العاملين معه على مصلحته الشخصية، والاهتمام بتوفير الخدمات الشاملة المتنوعة لأفراد المدرسة والمجتمع.

ثانياً: مبادئ القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة مبادئ أربعة هي: (Greenleaf, 1996)

١- **خدمة الآخرين:** حيث تبدأ القيادة الخادمة عندما يتولى القائد منصبه ويبدأ في التفاعل مع أتباعه، وتنشأ من الرغبة في مساعدة الآخرين وليس من باب ممارسة السلطة أو المصالح الذاتية.

٢- **النهج الشامل والمتكامل في العمل:** حيث ينبغي أن يكون العاملون كما هم في حياتهم المهنية والشخصية، وإعادة التفكير في العلاقات القائمة بين العاملين والمنظمات والمجتمع ككل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المنفعة والفائدة على الأداء وتحقيق المصالح للمنظمة.

٣- **تعزيز الشعور بالمجتمع:** حيث إن المجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد المسؤولين عن بعضهم البعض، ولا ينشأ الشعور بالمجتمع إلا من خلال تصرفات القادة الذين يتبنون القيادة الخادمة.

٤- **تقاسم السلطة في اتخاذ القرار:** فوفقاً لمدخل القيادة الخادمة فإن الهيكل التنظيمي مقلوب في المنظمة، حيث يكون العاملون والعلماء وأصحاب المصالح في الأعلى والقادة في الأسفل، ويسعى القائد الخادم إلى رعاية المواهب ويعزز من المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: خصائص وسمات القيادة الخادمة: (Russl & Ston, 2002)

- ١- الاستماع كأداة للتواصل مع الآخرين.
- ٢- إظهار التعاطف مع الآخرين.
- ٣- وجود الوعي، فبدونه تفقد القيادة اغتنام الفرص.
- ٤- القدرة على إقناع الآخرين.
- ٥- امتلاك المقدرة على وضع الحلول لمشاكل غير قائمة حالياً.
- ٦- القدرة على استشراف المستقبل.
- ٧- الالتزام بالنمو لدى الآخرين من خلال التشجيع والدعم.
- ٨- القدرة على بناء المجتمع وتشكيله.
- ٩- الاهتمام بالمنظمة ككل.
- ١٠- العمل على تحقيق الذات لدى العاملين.

رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة

تتعدد أبعاد القيادة الخادمة تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، فقد وضع ليرفينج (Irving, 2014) تصوراً للقيادة الخادمة يجمع بين ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة ممثلة في: تركيز القائد على التابعين Leader Follower-focus، وأغراض القائد Leader Purposefulness، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة Leader Goal-orientation.

في حين يرى فان ديريندونك ونيجتن (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) أن هناك ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة متمثلة في: التمكين، والمساندة أو الدفاع عن تابعة، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والصراحة، والتواضع، وتقديم الخدمة.

فيما يتفق كل من (عبد ربه، ٢٠٢٠؛ والعجمي، ٢٠١٥؛ Liden, et a., 2015) على أنه للقيادة الخادمة أبعاد تتمثل في التالي:

أ. **المهارات المفاهيمية Conceptual Skills**: تعني امتلاك المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة للقائد، بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خاصة المرؤوسين المباشرين.

ب. **التمكين Empowering**: وتتجلى في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، وعليه يُمكن القول أن التمكين يُركز على ثلاثة محاور تتمثل في:

- تزويد العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من التصرف تجاه المواقف التي تُفاجئهم.
- رسم أدوار العاملين وتحديد علاقتهم ببعضهم.
- تشجيع روح الفريق في العمل.

ج. **مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح Helping Subordinates Grow and Succeed**: وتتمثل في تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم، فالقيادة الخادمة لا تسعى فقط إلى التمكين للعاملين؛ بل إلى دعمهم ومنحهم استقلالية في أداء أعمالهم.

د. **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً Putting Subordinates First**: استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خاصة المرؤوسون المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل، واعتبارها أولوية المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم.

هـ. **التصرف بأخلاق Behaving Ethically**: ذلك عن طريق التعامل بشكل صريح وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين، إذ يُمكن اعتبار السلوك الأخلاقي مقياسًا لتصرف الموظف العام، فإن كان هذا التصرف موافقًا لقواعد السلوك الأخلاقي أمكن اعتباره سلوكيًا أخلاقيًا، وإذا لم يكون موافقًا لتلك القواعد أصبح تصرفه غير أخلاقي، وعليه كي يُعد السلوك أخلاقيًا لا بد أن يُبنى على قواعد أخلاقية هدفها جلب النفع أو دفع الضرر، وأن تكون هذه القواعد مقبولة من العقل الإنساني.

و. **المعالجة العاطفية Emotional Processing**: عن طريق إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية، فالقائد إذا لم يُعامل أتباعه بكلا الأمرين العقل والعاطفة كان قائدًا فاشلاً، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان القائد فاشلاً أيضاً، وحتى إن لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفة في موقع العاطفة، وإلا انفض الأفراد من حوله.

خامساً: نماذج القيادة الخادمة: مع تزايد اهتمام الباحثين بالقيادة الخادمة، وجدت العديد من النماذج ومن أبرزها:

١- **نموذج جراهام (Graham, 1991)**: وتم التركيز في تصميمه على الأبعاد الملهمة والأخلاقية.

٢- **نموذج سبيرز (Spears, 1995)**: وصمم النموذج وفقاً لأبعاد الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والإقناع، والتصور، والاستشراف، والوصاية، والالتزام، وبناء المجتمع.

٣- **نموذج بوكن (Buchen, 1998)**: وصمم النموذج وفقاً لأبعاد الهوية الذاتية، والقدرة على المعاملة بالمثل، وبناء العلاقات، والتركيز على المستقبل.

٤- **نموذج فارلينج وستون وونستون (Farling & Stone & Winston, 1999)** وصُمم النموذج وفقاً لأبعاد الرؤية والتأثير، والمصادقية، والثقة، والخدمة.

٥- **نموذج لوب (Luab, 2000)**: وصمم هذا النموذج وفقاً لأبعاد تقدير الآخرين وتطويرهم، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة. وقد تبنى الباحث هذا النموذج في دراسته؛ نظراً لشموليته ومناسبته في تحقيقه لأهداف الدراسة.

٦- **نموذج باترسون (Paterson, 2003)**: ويتضمن هذا النموذج أبعاد الحب، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة.

سادساً: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة: (Ruggeri, 2023) تختلف القيادة التقليدية والقيادة الخادمة في العديد من النقاط الهامة، ومن أبرزها:

١- **التركيز**: يتم التركيز في القيادة التقليدية على نجاح الشركة أو المنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال وسائل متعددة مثل تحقيق الأهداف المحددة أو زيادة الأرباح أو غيرها من مقاييس نجاح المنظمة، وينظر إلى دور القائد عموماً على أنه دور القائد والمسيطر. أما وفق القيادة الخادمة فيكون التركيز على رفاهية وتطوير الأفراد داخل المنظمة، حيث يرى القادة الذين يتبنون منهج القيادة الخادمة بأن دورهم يتمثل في خدمة موظفيهم ومساعدتهم على تحقيق إمكانياتهم الكاملة، وتعزيز بيئة إيجابية وداعمة؛ اعتقاداً منهم أن ذلك يؤدي إلى نجاح المنظمة.

٢- **السلطة**: وفق القيادة التقليدية فإن السلطة تتركز عادة في قمة الهرم التنظيمي، حيث يصدر القائد التعليمات ويتخذ القرارات الحاسمة، ومن المتوقع أن يمثل الموظفون لهذه القرارات والتوجيهات.

أما في القيادة الخادمة فإن السلطة يتم توزيعها بشكل لامركزي، حيث يعمل القادة وفق منهج القيادة الخادمة على تمكين موظفيهم من اتخاذ القرارات والمساهمة في طرح الأفكار البناءة، وهم ينظرون إلى دورهم باعتبارهم ميسرين وممكنين بدلاً من كونهم صنّاع القرار الأساسيين.

٣- **النهج نحو النجاح:** في القيادة التقليدية يتم قياس النجاح من حيث الناتج، مثل تحقيق الأهداف أو زيادة الأرباح، ويتم الحكم على القادة من خلال قدرتهم على توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

أما القيادة الخادمة فتعتبر أن تحقيق الأهداف التنظيمية أمر مهم، وكذلك تقيس النجاح من خلال نمو وتطور العاملين في المنظمة، وهي تعطي قيمة متساوية لخلق بيئة عمل إيجابية ورعاية العاملين والمساهمة في خدمة المجتمع.

٤- **اتخاذ القرار:** وفق القيادة التقليدية فإنه عادة ما تكون القرارات من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتخذ القائد أو مجموعة صغيرة من كبار المديرين التنفيذيين القرارات الهامة.

أما في القيادة الخادمة فإن عملية اتخاذ القرار تتسم بقدر أكبر من المشاركة، حيث يسعى القادة إلى الحصول على مدخلات ومشاركة فرقهم في ذلك، وهم يهتمون بوجهات النظر المتنوعة ويسعون جاهدين إلى التوصل إلى قرارات تعود بالمنفعة والفائدة.
سابعاً: إيجابيات القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة مزايا وإيجابيات عديدة أبرزها: (Oswal,2023)

١- **تعزيز مشاركة الموظفين:** فمن خلال وضع الناس في قلب القيادة فإن القادة الخدميون يخلقون جواً يشعر فيه الأفراد بالتقدير والاحترام الأمر الذي يعزز من وجود الالتزام والولاء بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل.

٢- **تنمية ثقافة الابتكار:** يؤمن القادة الخدميون بأن أفضل الأفكار تنشأ غالباً من التعاون والخبرات المشتركة، ومن خلال رعاية بيئة من الثقة والتواصل المفتوح فإنهم يمكنون العاملين من التعاون وتبادل الأفكار والتفكير الإبداعي ويصبح هذا الجو التعاوني أرضاً خصبة للابتكار، حيث تتجمع وجهات النظر المتنوعة لحل المشكلات المعقدة. وعندما يصبح الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم والمساهمة بوجهات نظرهم، فإنهم يصبحون نشطين في نمو المنظمة ونجاحها.

٣- **النجاح التنظيمي على المدى الطويل:** في حين تركز القيادة التقليدية على المكاسب قصيرة الأجل، فإن القيادة الخادمة تتبنى وجهة نظر طويلة الأجل من خلال الاستثمار في نمو وتطوير أعضاء الفريق، وبذلك تتحقق الاستدامة لنجاح المنظمة، وهذا ما يعزز من ثقافة التحسين المستمر ويضمن ازدهار المنظمة طوال الوقت.

الدراسات السابقة: يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وقد تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث:

- دراسة (Alcala,2009): هدفت الدراسة إلى استكشاف خبرات وممارسات مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في ولاية تكساس الأمريكية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت المقابلة والملاحظة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديري مدارس ثانوية. وقد أظهرت النتائج بأن جميع المديرين يعتقدون بأنهم يقومون بأدوارهم في القيادة الخادمة.

- دراسة ابن طالب (٢٠١٨م): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع البحث من (١١٥)

معلماً. وقد بينت النتائج بأن أبعاد القيادة الخادمة كانت مرتفعة، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.

- دراسة العودة (٢٠١٨م): هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، واتباع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والذي يبلغ عددهم (٨٨٧) وقد كشفت النتائج بأن درجة الولاء التنظيمي كانت بدرجة عالية، فيما جاءت أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخادمة وبين مستوى الولاء التنظيمي بالجامعات السعودية.

- دراسة المقابلة (٢٠١٩م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتباع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٢٦) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وقد كشفت النتائج بأن ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة.

- دراسة حمد (٢٠٢٠م): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مديري التربية والتعليم في لواء الرصيفة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٦٢٧) معلماً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخادمة والدافعية للإنجاز.

- دراسة (Gonaim,2019): هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة ونقاط القوة والضعف المترتبة على هذا النمط القيادي، واستخدمت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة، وأجريت المقابلة مع (١٤) رئيس قسم علمي في إحدى الجامعات السعودية. وتشير النتائج إلى أن القيادة الخادمة لها تأثيرات إيجابية في بيئة العمل ويمكن الاستفادة منها.

- دراسة القرني (٢٠٢١م): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Laup Model والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارستها لها، وتقديم تصور مقترح لتعزيز القيادة الخادمة. واتباع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من (٢١٩) من الموظفين الإداريين، وقد جاءت النتائج بأن ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، وكشفت عن وجود معوقات تحد من ممارستها للقيادة الخادمة والمتمثلة في ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات، وعدم وجود معايير لاختيار مديري الإدارات مبنية على أساس الكفاءة والجدارة.

- دراسة الغامدي (٢٠٢٢م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وأثرها في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات بجامعة الباحثة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥١١) طالبة بجامعة الباحثة. وقد أظهرت النتائج بأن ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الخادمة على قيم المواطنة لدى الطالبات.

- دراسة الأمير (٢٠٢٢م): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدات مدارس مراحل التعليم العام بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Laup Model ، واتعبت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة أداة للدراسة ، فيما بلغت عينة الدراسة (١٠٠) من معلمات مدارس مراحل التعليم العام ، وأظهرت النتائج بأن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى أفراد عينة البحث كان بدرجة مرتفعة لجميع أبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج Laup Model
 - دراسة العزام (٢٠٢٣م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٥) من أعضاء هيئة التدريس، وقد كشفت النتائج بأن مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كانا بدرجة متوسطة.
- التعليق على الدراسات السابقة:**

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة حول أهمية الذكاء القيادة الخادمة وأثرها الإيجابي على العاملين بالمؤسسات التربوية.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠٢٢م) ودراسة القرني (٢٠٢١م) ودراسة الأمير (٢٠٢٢م) في النموذج المستخدم لقياس أبعاد القيادة الخادمة بمقياس Laup Model.
 - اختلفت أداة الدراسة الحالية مع الأداة المستخدمة في دراسة (Alcala,2009) حيث كانت الملاحظة والمقابلة، كما اختلفت مع دراسة (Gonaim,2019) حيث استخدمت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة.
 - استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وكتابة الإطار النظري، وفي اختيار المنهج المناسب، ومعرفة الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة النتائج.
- الإجراءات المنهجية:** يتناول هذا الجزء عرضاً للإجراءات المتبعة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:
- منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، والبيانات المراد الحصول عليها للكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في ضوء نموذج لوب Laup Model، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.
- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بثلاث جامعات سعودية بإجمالي (٧٣٥)، وذلك بواقع (٢٩٦) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و (٢١١) بجامعة طيبة، و (٢٢٨) بجامعة تبوك.
- عينة الدراسة:** عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٥٣) عضو هيئة تدريس بكليات التربية بالجامعات عينة الدراسة، وذلك بواقع (١٠٢) لكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و (٧٣) لكلية التربية بجامعة طيبة، و (٧٨) لكلية التربية بجامعة تبوك، وقد تم تحديد عينة الدراسة من كل جامعة وفقاً لنسبة كل جامعة من العدد الكلي لمجتمع الدراسة.
- خصائص أفراد عينة الدراسة:** يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: الرتبة العلمية، عدد سنوات العمل في القسم، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الرتبة		
أستاذ	١١٢	٤٤.٣
أستاذ مشارك	٤٨	١٩.٠
أستاذ مساعد	٦٣	٢٤.٩
معيد أو محاضر	٣٠	١١.٩
بعدد سنوات العمل في القسم		
أقل من ٥ سنوات	٣١	١٢.٣
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٤	٢٥.٣
١٠ سنوات فأكثر	١٥٨	٦٢.٥
الإجمالي	٢٥٣	١٠٠.٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة رتبته العلمية أستاذ بتكرار (١١٢) عضو هيئة تدريس ونسبة (٤٤.٣%)، في حين أن هناك (٣٠) عضو هيئة تدريس بنسبة (١١.٩%) رتبته معيد أو محاضر، وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل في القسم فإن هناك (١٥٨) عضو هيئة تدريس بنسبة (٦٢.٥%) سنوات عملهم في القسم (١٠) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (٣١) عضو هيئة تدريس بنسبة (١٢.٣%) سنوات عملهم في القسم أقل من (٥) سنوات.

أداة الدراسة:

في ضوء كتابة الباحث للإطار النظري، وبعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الحالية في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وهي عبارة عن استبانة مكونة من جزأين: **الجزء الأول:** ويتضمن البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة، من حيث الرتبة العلمية وعدد سنوات العمل في القسم، **الجزء الثاني:** ويتمثل في واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في ضوء نموذج لوب Laup Model ، وقد تضمنت (٣٥) عبارة موزعة على ستة أبعاد وهي: تنمية الأفراد (٥) عبارات، تقدير الآخرين (٦) عبارات، إظهار الأصالة (٥) عبارات، بناء المجتمع (٥) عبارات، توفير القيادة (٨) عبارات، المشاركة في القيادة (٦) عبارات، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقاً للفئات التالية:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
١- أقل من ١.٨٠	٢.٦٠- أقل من ١.٨٠	٣.٤٠- أقل من ٢.٦٠	٤.٢٠- أقل من ٣.٤٠	٥.٠٠- أقل من ٤.٢٠

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

صدق الحكمين: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم

حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد (القيادة الخادمة) بالدرجة الكلية لكل بعد

إظهار الأصالة		تقدير الآخرين		تنمية الأفراد	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٨٩٢	١	**٠.٨٩٧	١	**٠.٩٥٥	١
**٠.٨٦١	٢	**٠.٩٣٢	٢	**٠.٩١٧	٢
**٠.٨٤٤	٣	**٠.٧٧٨	٣	**٠.٩٤٦	٣
**٠.٩٨٠	٤	**٠.٨٠٨	٤	**٠.٩٢٦	٤
**٠.٩٠٥	٥	**٠.٩٢٧	٥	**٠.٨٩٨	٥
-	-	**٠.٨٩٧	٦	-	-
**٠.٩٧٤		**٠.٩٥٣		**٠.٩٧٨	
المشاركة في القيادة		توفير القيادة		بناء المجتمع	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٦١٥	١	**٠.٥٣٢	١	**٠.٧٥١	١
**٠.٩٨٠	٢	**٠.٨٨٥	٢	**٠.٨٣٤	٢
**٠.٩٤٢	٣	**٠.٩٣٧	٣	**٠.٩٥٩	٣
**٠.٨٠٩	٤	**٠.٧٥٠	٤	**٠.٧٢٩	٤
**٠.٦٠٧	٥	**٠.٦٩٧	٥	**٠.٨٢٢	٥
**٠.٦٣٣	٦	**٠.٩٥٩	٦	-	-
-	-	**٠.٨٦١	٧	-	-
-	-	**٠.٩٣٧	٨	-	-
**٠.٩١٦		**٠.٩٢٣		**٠.٩٠٦	

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (٠.٥٣٢، ٠.٩٠٥)، وللأبعاد (٠.٩٠٦، ٠.٩٧٨)، وجميعها معاملات ارتباط مقبولة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات مقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤: ٢١٤)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفاكرونباخ) والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	الأبعاد	معامل الثبات	الأبعاد
٠.٨٤٠	بناء المجتمع	٠.٨٦٩	تنمية الأفراد
٠.٨٥٥	توفير القيادة	٠.٨٤٤	تقدير الآخرين
٠.٨٢٣	المشاركة في القيادة	٠.٨٤٧	إظهار الأصالة
٠.٨٨٧	الثبات الكلي للأداة		

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٨٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠.٨٢٣، ٠.٨٦٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري (الدرجة العلمية، عدد سنوات العمل في القسم)، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاهات الفروق باختلاف متغير سنوات العمل في القسم.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:
السؤال الأول: ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تنمية الأفراد	٤.١٤	٠.٧٢	متوسطة	٥
٢	تقدير الآخرين	٤.٠٥	٠.٨١	عالية	١
٣	إظهار الأصالة	٣.٨٠	١.٠٠	عالية	٣
٤	بناء المجتمع	٣.٧٧	٠.٨٩	عالية	٢
٥	توفير القيادة	٣.٧٤	١.٠٢	متوسطة	٦
٦	المشاركة في القيادة	٣.٧٢	٠.٩٤	عالية	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٨٧	٠.٨٢		

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام (٣.٨٧) وبانحراف معياري

(٠.٨٢)، حيث يأتي بُعد تقدير الآخرين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، يليه بُعد بناء المجتمع بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٠٨١)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد إظهار الأصالة بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، ويأتي بُعد المشاركة في القيادة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، يليه بُعد تنمية الأفراد بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٩٢)، ويأتي بُعد توفير القيادة كأقل أبعاد القيادة الخادمة من حيث الممارسة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن القيادة الخادمة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون والطلاب بالتقدير والاحترام، مما يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويزيد من إنتاجيتهم، إضافة إلى أنها تشجع على التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، مما يجعلها تساعد في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى أنها تشجع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما ينعكس على تطوير البرامج الأكاديمية الجديدة والمواكبة للتطورات الحديثة، كما تسهم القيادة الخادمة في تحقيق التميز الأكاديمي للجامعة من خلال التركيز على جودة التعليم، وتحسين البحث العلمي، وتطوير العلاقات مع المجتمع الخارجي.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Alcala,2009) والتي توصلت إلى أن جميع مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية يقومون بأدوارهم في القيادة الخادمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ابن طالب (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة الخادمة لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق كانت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Gonaim,2019) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لها تأثيرات في بيئة العمل ويكن الاستفادة منها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة بجامعة الباحة جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأمير (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس مراحل التعليم العام بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب Laup Model جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العودة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات السعودية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المقابلة (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العزام (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة الخادمة في جامعة حائل جاء بدرجة متوسطة.

والجداول التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تنمية الأفراد:

جدول رقم (٦) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تنمية الأفراد لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
تنمية الأفراد														
١	يتيح رئيس القسم الفرص المتنوعة للأعضاء في التطوير المهني	١٢٧	٥٠.٢	٣٢	١٢.٦	٦٣	٢٤.٩	٣١	١٢.٢	٠	٠.٠	٤.٠١	٠.٩٦	١
٣	يعمل رئيس القسم على أن تكون بيئة العمل جاذبة ومحفزة على التعلم والإنجاز	١١٠	٤٣.٥	٥٦	٢٢.١	٣١	١٢.٢	٥٦	٢٢.١	٠	٠.٠	٣.٨٧	٠.٩٠	٢
٤	يعمل رئيس القسم على أن يكون قدوة يحتذى به في سلوكه وأدائه	٨٨	٣٤.٨	٥٦	٢٢.١	٨٣	٣٢.٨	٢٦	١٠.٢	٠	٠.٠	٣.٨١	٠.٩٢	٣
٥	يوظف رئيس القسم صلاحياته وسلطاته في خدمة زملائه وتقديم الدعم لهم	٨٦	٣٤.٠	٥٦	٢٢.١	٥٧	٢٢.٥	٤٧	١٨.٦	٧	٢.٨	٣.٦٦	١.٠٢	٤
٢	يحول رئيس القسم المشكلات التي قد تحدث إلى فرصة للتعلم والاستفادة منها	٢٨	١١.١	٨٠	٣١.٦	٩١	٣٦.٠	٥٤	٢١.٢	٠	٠.٠	٣.٣٢	٠.٩٢	٥
-	المتوسط الحسابي العام للبعد											٣.٧٤	٠.٩٦	-

يتضح من الجدول السابق أنه يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٤) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق بتنمية الأفراد لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model جاءت عالية، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالبعد على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يتيح رئيس القسم الفرص المتنوعة للأعضاء في التطوير المهني " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٩٢)، يليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على أن تكون بيئة العمل جاذبة ومحفزة على التعلم والإنجاز " بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٩٠)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يحول رئيس القسم المشكلات التي قد تحدث إلى فرصة للتعلم والاستفادة منها) بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٩٣)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على تنمية أفراد هيئة التدريس والموظفين حيث يعد ذلك حجر الزاوية في بناء مؤسسة أكاديمية متميزة وناجحة، فمن خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات والمهارات، يمكن للجامعات أن تحقق العديد من الأهداف الاستراتيجية، ومن أبرزها: رفع مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال

توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، يتم من خلالها رفع مستوى كفاءة الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي ككل، إضافة إلى تعزيز الابتكار والإبداع، حيث أن تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم ومبادراتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع، يساهم في خلق حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الجامعة والمجتمع، وتحقيق الريادة الأكاديمية، وذلك من خلال تطوير البحث العلمي وتشجيع النشر في المجالات العلمية المحكمة، يمكن للجامعات أن تحقق الريادة الأكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ثانياً: تقدير الآخرين:

جدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تقدير الآخرين لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model

م	العبارات	درجة الموافقة															
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
تقدير الآخرين																	
٢	يستمتع رئيس القسم للأعضاء أثناء تواصلهم معه باحترام	١١٤	٤٥.١	١٣٥	٥٣.٤	٤	١.٦	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٤٣	عالية	٠.٥٣	١
٥	يحترم رئيس القسم الأعضاء ويظهر لهم المودة والتقدير	١١٢	٤٤.٣	١١٥	٤٥.٥	٢٦	١٠.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٣٤	عالية	٠.٦٦	٢
٤	يُغلب رئيس القسم المصالح العامة على المصالح الشخصية الضيقة	٨٢	٣٢.٤	١١١	٤٣.٩	٦٠	٢٣.٧	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٠٩	عالية	٠.٧٥	٣
٣	يمنح رئيس القسم الثقة للأعضاء لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	٨٢	٣٢.٤	١٠٠	٣٩.٥	٦٩	٢٧.٣	٢	٠.٨	٢	٠.٨	٠	٠.٠	٤.٠٤	عالية	٠.٧٩	٤
٦	يُظهر رئيس القسم التقدير للأعضاء على ما يقومون به أعمال ومهام	١١٠	٤٣.٥	٥٥	٢١.٧	٦٢	٢٤.٥	٢٦	١٠.٣	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٩٨	عالية	٠.٩٥	٥
١	يعمل رئيس القسم على تلبية رغبات واحتياجات الأعضاء	١١٢	٤٤.٣	٤٥	١٧.٨	٦٨	٢٦.٩	٢٨	١١.١	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٩٥	عالية جداً	٠.٩٨	٦
-														٤.١٤	عالية	٠.٧٢	-

يتضح من الجدول السابق أنه يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٤) بانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق بتقدير الآخرين لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model جاءت عالية، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالبعد على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يستمتع رئيس القسم للأعضاء أثناء تواصلهم معه باحترام" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٥٣)، يليها العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يحترم رئيس القسم الأعضاء ويظهر لهم المودة والتقدير" بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٦٦)، وبالمرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (١) والتي تنص على (يعمل رئيس القسم على تلبية رغبات واحتياجات الأعضاء) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٩٨)،

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بالدور الهام لتقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل المنسوبين، حيث أن تلك الثقافة تعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز. عندما يشعر الأفراد بتقدير قيمتهم وإسهاماتهم، فإنهم يشعرون بالدافع والانتماء إلى المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم، إضافة إلى أن عامل التقدير من شأنه أن يساهم في تعزيز روح الفريق، فإن الاعتراف بالجهود الفردية والجماعية يساهم في بناء روح الفريق والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى جذب وتطوير الكفاءات، فالمؤسسات التي تهتم بتقدير موظفيها وطالبها تكون أكثر جاذبية للكفاءات، كما أنها تشجع الموظفين الحاليين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبين، فعندما يشعر المنسوبين بأن جهودهم موضع تقدير، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والانسحاب من العمل.

ثالثاً: إظهار الأصالة:

جدول رقم (٨) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد إظهار الأصالة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model

م	العبارات	درجة الموافقة															
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
إظهار الأصالة																	
١	يصدر رئيس القسم الأحكام على القضايا والمشكلات بموضوعية	٨٤	٣٣.٢	١٠.٦	٤١.٩	٦٣	٢٤.٩	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٠٨	عالية	٠.٧٦	١
٣	يتسم تعامل رئيس القسم مع الأعضاء بالأمانة والنزاهة والشفافية	٨٢	٣٢.٤	١٠.٦	٤١.٩	١٢	٤.٧	٥٣	٢٠.٩	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٨٦	عالية	٠.٩٩	٢
٢	ينفتح رئيس القسم على الأعضاء ويستفيد من خبراتهم وتجاربهم	٨٤	٣٣.٢	٧٨	٣٠.٨	٦٥	٢٥.٧	٢٠	٧.٩	٦	٢.٤	٠	٠.٠	٣.٨٥	عالية	٠.٩٣	٣
٥	يطبق رئيس القسم الأنظمة واللوائح في العمل بمرونة	٨٤	٣٣.٢	٨٨	٣٤.٨	٢٧	١٠.٧	٢٦	١٠.٢	٢٨	١١.١	٠	٠.٠	٣.٦٩	عالية	١.٠٣	٤
٤	يتقبل رئيس القسم الانتقادات ويترجع عن أخطائه إن وقعت	٨٢	٣٢.٤	٥٦	٢٢.١	٣٤	١٣.٤	٨١	٣٢.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٣.٥٥	عالية	١.٠٤	٥
-	المتوسط الحسابي العام للبعد													٣.٨٠	عالية	٠.٨٩	-

يتضح من الجدول السابق أنه يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٠) بانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق بإظهار الأصالة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model جاءت عالية، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالبعد على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يصدر رئيس القسم الأحكام على القضايا والمشكلات بموضوعية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وبانحراف معياري (٠.٧٦)، يليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتسم تعامل رئيس القسم مع الأعضاء بالأمانة والنزاهة والشفافية" بمتوسط حسابي (٣.٨٦)

(٣.٩٤) وبنحرف معياري (٠.٩٩)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن القيادات الجامعية تعتبر العمود الفقري للمؤسسة الأكاديمية، فهي المسؤولة عن رسم الرؤية وتحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. ولكن دور القيادات الجامعية يتجاوز ذلك بكثير، إذ تلعب دوراً حاسماً في بناء مجتمع جامعي قوي ومتناسك، حيث يكون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفون يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، وممارسة القيادات الأكاديمية لذلك الدور من شأنه أن يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وذلك من خلال التشجيع على التعلم والابتكار والتفاعل الاجتماعي، وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة للدراسة والبحث، وتنظيم الفعاليات الثقافية والاجتماعية، وتعزيز قيم التسامح والاحترام المتبادل، وكذلك دعم التنوع والشمول، حيث يشعر جميع الأفراد بالانتماء والقبول، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الاجتماعية، إضافة إلى توفير الدعم اللازم لأعضاء المجتمع الجامعي، سواء كان ذلك على الصعيد الأكاديمي أو الشخصي، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز.

خامساً: توفير القيادة:

جدول رقم (١٠) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد توفير القيادة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model

م	العبارات	درجة الموافقة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	الرتبة	الدرجة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
توفير القيادة															
٦	يستطيع رئيس القسم الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها بشكل سليم	١٠٦	٤١.٩	٦٦	٢٦.١	٥٥	٢١.١	٢٦	١٠.٣	٠	٠	٤.٠٠	عالية	٠.٩٠	١
٥	يستطيع رئيس القسم التنبؤ بالأحداث والمشكلات قبل وقوعها	٨٤	٣٣.٢	٨٢	٣٢.٤	٨٥	٣٣.٦	٢	٠.٨	٠	٠	٣.٩٨	عالية	٠.٨٤	٢
٣	يعمل رئيس القسم على رسم الخطط التطويرية للقسم	٧٨	٣٠.٨	٩٢	٣٦.٤	٥٥	٢١.١	٢٨	١١.١	٠	٠	٣.٨٧	عالية	٠.٩٨	٣
٨	لدى رئيس القسم المعرفة والمهارة القيادية التي تؤهله لأداء دوره بكفاءة وفعالية	٨٢	٣٢.٤	٨٤	٣٢.٢	٥٩	٢٣.٢	٢٨	١١.١	٠	٠	٣.٨٧	عالية	٠.٩٩	٤
٧	يبين رئيس القسم للأعضاء أهداف وإجراءات العمل بشكل واضح	٨٢	٣٢.٤	٨٨	٣٤.٨	٢٦	١٠.٣	١٩.٨	٧	٢.٨	٠	٣.٧٤	عالية	١.٠١	٥
٤	يستطيع رئيس القسم تحديد أهداف القسم العلمي بدقة	٥٦	٢٢.١	٥٨	٢٢.٩	١٣٧	٥٤.٢	٠	٠	٢	٠.٨	٣.٦٦	متوسطة	٠.٨٥	٦
٢	يشجع رئيس القسم الأعضاء على طرح الأفكار الإبداعية	٧٨	٣٠.٨	٣٢	١٢.٦	٨٣	٣٢.٨	٦٠	٢٣.٧	٠	٠	٣.٥١	متوسطة	١.٠١	٧
١	يوفر رئيس القسم رؤية واضحة نحو المستقبل المنشود للقسم	٥٦	٢٢.١	٥٤	٢١.٢	٥٥	٢١.١	٥٢	٢٠.٦	٣٦	١٤.٢	٣.١٧	عالية	١.٠٦	٨
-												٣.٧٢	عالية	٠.٩٤	-
المتوسط الحسابي العام للبعد															

يتضح من الجدول السابق أنه يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٢) بانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق بتوفير القيادة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model جاءت عالية، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالبعد على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يستطيع رئيس القسم الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتعامل معها بشكل سليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠) وبانحراف معياري (٠.٩٠)، يليها العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يستطيع رئيس القسم التنبؤ بالأحداث والمشكلات قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة تأتي العبارة رقم (١) والتي تنص على (يوفر رئيس القسم رؤية واضحة نحو المستقبل المنشود للقسم) بمتوسط حسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (١.٠٦)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المهارات القيادية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مؤسسة، وخاصة المؤسسات التعليمية كالجامعات. فالقيادة الجامعية الفعالة هي التي تستطيع تحويل الرؤية إلى واقع، وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث إن المهارات القيادية من شأنها أن تعمل على توفير مجتمع جامعي متماسك يعتمد على التعاون والاحترام المتبادل، إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية الصعبة بحكمة وثقة.

سادساً: المشاركة في القيادة:

جدول رقم (١١) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
المشاركة في القيادة													
٥	يبادر رئيس القسم بإنجاز أعماله دون انتظار التكريم أو المديح من الآخرين	٦٣	٢٤.٩	١٥٩	٦٢.٨	٠	٠	٠	٠	٣١	١٢.٣	٠	٠
١	يعطي رئيس القسم التمكين والتفويض للأعضاء في إنجاز المهام والأعمال	٦٣	٢٤.٩	١٢١	٥٠.٢	٣٢	١٢.٦	٣١	١٢.٣	٠	٠	٠	٠
٣	يتجنب رئيس القسم استخدام نفوذه الوظيفي في التأثير على القرارات	٩٥	٣٧.٥	٦٤	٢٥.٣	٦٣	٢٤.٩	٢٣	٩.١	٨	٣.٢	٣.٨٥	١.٠١
٤	يتخذ رئيس القسم القرارات بمشاركة مع الأعضاء بالقسم	٦٣	٢٤.٩	١٢٨	٥٠.٦	٠	٠	٠	٠	٦٢	٢٤.٥	٠	٠
٦	يوفر رئيس القسم الأمان للأعضاء وبيئة عن تخويفهم وترهيبهم	٣٢	١٢.٦	١٢١	٥٠.٢	٦٢	٢٤.٥	٣٢	١٢.٦	٠	٠	٣.٦٣	٠.٨٦
٢	يستخدم رئيس القسم الإقناع بدلاً من الإكراه في التأثير على الأعضاء	٩٥	٣٧.٥	٣٢	١٢.٦	٣٢	١٢.٦	٩٤	٣٧.٢	٠	٠	٣.٥١	١.٠٢
-	المتوسط الحسابي العام للبعد											٣.٧٧	٠.٨٩

يتضح من الجدول السابق أنه يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٧) بانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق بالمشاركة في القيادة لدى

رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Model Laup جاءت عالية، وجاءت أبرز العبارات الخاصة بالبعد على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يبادر رئيس القسم بإنجاز أعماله دون انتظار التكريم أو المديح من الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠) وبانحراف معياري (٠.٨٦)، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على " يعطي رئيس القسم التمكين والتفويض للأعضاء في إنجاز المهام والأعمال" بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٩٢) ، وبالمرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يستخدم رئيس القسم الإقناع بدلاً من الإكراه في التأثير على الأعضاء" بمتوسط حسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (١.٠٢)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المشاركة في القيادة تعتبر أحد أهم مفاهيم الإدارة الحديثة التي اكتسبت اهتماماً متزايداً في مختلف المؤسسات، بما في ذلك الجامعات. وفي سياق الجامعات، لا تقتصر القيادة على المستوى الأعلى فقط، بل تشمل جميع أفراد الهيئة الأكاديمية والإدارية، حيث إن عملية المشاركة من شأنها أن تعمل على تحسين جودة القرارات؛ فمشاركة مختلف الأفراد في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الحصول على وجهات نظر متنوعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية، إضافة إلى بناء مؤسسة مرنة وقادرة على التكيف، فالمؤسسات التي تعتمد على المشاركة في القيادة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري: الرتبة العلمية – سنوات الخبرة؟
١- الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الرتبة العلمية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في ضوء نموذج لوب Laup Model باختلاف متغير الرتبة العلمية

المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١.٤١٧	٣	٠.٢٧٢	٠.٧٠٥	٠.٥٥٠
داخل المجموعات	١٦٦.٧٠٠	٢٤٩	٠.٦٦٩		
المجموع	١٦٨.١١٦	٢٥٢			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الرتبة العلمية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٥٥٠)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف رتبهم العلمية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Model Laup، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، حيث أنها تعمل على تطوير كفاءات ومهارات أعضاء فريق، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، مما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء

المؤسسي، إضافة إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي بين المنسوبيين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الاحتراق الوظيفي، وفي الأخير فإن القيادة الخادمة من شأنها أن تعزز العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الجامعة مما يعزز سمعة الجامعة.

٢- الفروق باختلاف متغير سنوات العمل في القسم:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير سنوات العمل في القسم؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في ضوء نموذج لوب Laup Model باختلاف متغير سنوات العمل في القسم

المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٣.٥٥٢	٢	١٦.٧٧٦	٣١.١٦٨	٠.٠٠١
داخل المجموعات	١٣٤.٥٦٤	٢٥٠	٠.٥٣٨		
المجموع	١٦٨.١١٦	٢٥٢			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير سنوات العمل في القسم؛ ولتحديد اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات العمل في القسم؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model باختلاف متغير سنوات العمل في القسم

سنوات العمل في القسم	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٣١	٣.٨٤	٠.٨٨	-	٠.٦٥-	**
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٤	٤.٤٩	٠.٥٧	**٠.٦٥	-	**٠.٨٦
١٠ سنوات فأكثر	١٥٨	٣.٦٣	٠.٧٦	٠.٨٦-	**	-

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤)، والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير سنوات العمل في القسم، حيث يتضح أن تلك الفروق جاءت بين أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئات سنوات الخبرة الأخرى، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة القيادة الخادمة

لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Model Laup، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن خبرة عضو هيئة التدريس تلعب دوراً بالغ الأهمية في تعزيز وعيه بمستوى القيادة الخادمة بالجامعة، وذلك من خلال المشاركة في اللجان المختلفة داخل الجامعة مما يتيح لهم الاطلاع بشكل مباشر على أساليب القيادة المختلفة المتبعة وتقييمها، وكذلك فإن التفاعل اليومي مع القيادات الأكاديمية والإدارية، يُكسب أعضاء هيئة التدريس فهماً عميقاً لأساليب قيادتهم، سواء كانت قيادة خادمة أم غير ذلك.

خلاصة نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بُعد تقدير الآخرين بالمرتبة الأولى، يليه بُعد بناء المجتمع، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد إظهار الأصالة، ويأتي بُعد المشاركة في القيادة بالمرتبة الرابعة، يليه بُعد تنمية الأفراد بالمرتبة الخامسة، ويأتي بُعد توفير القيادة كأقل أبعاد القيادة الخادمة من حيث الممارسة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية.
٢. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الرتبة العلمية.
٣. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في الجامعات السعودية على ضوء نموذج لوب Laup Model من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير سنوات العمل في القسم؛ وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

توصيات ومقترحات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

١. عقد الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية حول الأنماط القيادية ومن بينها القيادة الخادمة، لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم القيادية.
٢. توفير ثقافة مؤسسة داعمة للقيادة الخادمة داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال صياغة رسالة مؤسسة واضحة تعكس قيم القيادة الخادمة.
٣. تقييم الأداء القيادي بصورة مستمرة؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال تطوير أدوات تقييم للأداء القيادي تركز على ممارسة القيادة الخادمة، وربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والترقيات.
٤. العمل على ربط القيادة الخادمة بأهداف المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة، وقياس الأثر الذي أحدثته ممارسات القيادة الخادمة على تحقيقها.
٥. إجراء دراسة تتناول واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في ضوء نموذج لوب Laup Model وبالتطبيق على جامعات أخرى.
٦. إجراء دراسة مقارنة تتناول مدى تطبيق مبادئ القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية والأهلية، وتحديد العوامل المؤثرة على التطبيق.
٧. إجراء دراسة تتناول تحليل محتوى للسياسات والإجراءات المؤسسة لتحديد مدى دعمها لممارسات القيادة الخادمة بالجامعات.

المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية التربية: جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- ابن طالب، بدر عبدالله (٢٠١٨م). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. مج ٣٤، ع ٤٤. ص ٥٠٥-٥٢٩
- أبو تينة، عبد الله وسامر الخصاونة وزيايد الطحاينة (٢٠٠٧م). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين. مج ٨، ع ٤٤. ص ١٣٧-١٦٠
- الأمير، إيمان حسين (٢٠٢٢م). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. ج ٩٣. ص ١٩٨٥-٢٠٢٤
- حسن، فتحي عبد الرسول ومحمد فرج وسيدة سلامة وأشرف محمود. واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي. ع ٣٤. ص ١٥٥-٢٠٨
- حمد، رانيا (٢٠٢٠م). القيادة الخادمة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين. جامعة البقاء التطبيقية. رسالة ماجستير منشورة.
- الراجحي، عائشة عبد الرحمن. (٢٠١٨). مهارات القيادة الفعالة لقادة ووكلاء المدارس، القيادة التربوية المعاصرة، (حقيبة تدريبية) إدارة تصميم البرامج بمعهد الإدارة العامة: الرياض.
- عبد ربه، نفاء. (٢٠٢٠). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- العجمي، محمد. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. ط(٣)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العزام ميسم قوزي (٢٠٢٣م). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث. مج ٧، ع ١٦٤. ص ١-١٩
- العودة، إبراهيم بن سليمان (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. دار سمات للدراسات والأبحاث. مج ٧، ع ١٠٤. ص ١-٢٢
- عودة، وسم عبد الغفار. (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى: فلسطين.
- الغامدي، رحمة بنت محمد (٢٠٢٢م). ممارسة القيادة الخادمة لدى مشرفات الأقسام الأكاديمية وأثرها في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات بجامعة الباحة. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. ع ١٠٤. ص ٥٨٠-٦٠٧

القحطاني، سالم سعيد؛ العمري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمر، بدران بن عبد الرحمن (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss، الطبعة الثانية، الرياض: جامعة الملك سعود.

القرني، علي حسن (٢٠٢١م). تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة. ١١٥ع. ص ٤٦١-٥٠٧

محمد، نسرين صالح. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٠، ١٤، ١٦٦-٦٥.

المقابلة، محمد قاسم. (٢٠١٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. مج ٣٥. ٣٥ع. ص ٢٨٢-٣١٣.

المراجع الأجنبية:

- Alcala, M. (2009) Secondary Principals as Servant Leaders, Unpublished doctoral dissertation The University of Texas, San Antonio USA.
- Buchen. I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Gonaim, Faiza Adil (2019). LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION IN SAUDI ARABIA: BENEFITS, CONSTRAINTS AND CHALLENGES OF ADOPTING SERVANT LEADERSHIP MODEL BY DEPARTMENT CHAIRS. *International Journal of Education and Practice*
- Graham, J. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Hai, Thanh Nguyen & Van Quang Nguyen (2021). Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. *Article in Emerging Science Journal* · April 2021
- Irving, A. (2014). The Development & Initial Testing of the Purpose in Leadership Inventory: A Tool for Assessing Leader Goal-orientation, Follower-focus and Purpose-in-leadership. *SLTP* , N(1), 52-66.
- Laub, J. A. (2000). *Assessing the servant organization: Development of the organizational*. Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca

-
- Liden, C., Wayne, J., Meuser, D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership:
- Liden, C., Wayne, J., Meuser, D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Oswal, Muskaan (2023). What Is Servant Leadership: Meaning, Style, Theory & Characteristics. <https://kapable.club>.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 64 (02), 570
Raton, Florida, USA.
- RUGGERI, CHRISTINE (2023). Building Stronger Communities: The Role of Servant Leadership in the Modern World. <https://leaders.com>
- Russell, R.F., and Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Shek, D. T. L., Zhu, X., Dou, D., & Tan, L. (2023). Self-leadership as an attribute of service leadership: Its relationship to well-being among university students in Hong Kong. *Frontiers in Psychology*, 14
- Spears, L. C. (1995). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 315–319
- Thakore, Digvijaysinh (2013). Servant Leadership. *International Letters of Social and Humanistic Sciences Vol. 7 (2013) pp 23-32*
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, N(26), 249-267.