



Assessing Servant Leadership Practices at Tamar University: An Empirical Study

Taha Mohammed Mohammed Al-Akwa'a*

Dr. Amer Abdulwahab Ali Al-Sanabani**

Tahaalkwa0@gmail.com

amerali286@tu.edu.ye

Abstract

The study investigated the extent to which servant leadership dimensions are practiced at Tamar University—conceptualization, emotional processing, prioritizing subordinates, ethical treatment, empowerment, fostering subordinates' growth and success, and creating societal value—and examined whether perceptions of these dimensions varied according to job nature, academic qualification, job level, and years of service. Drawing on a stratified random sample of 263 respondents from a population of 827 academic and administrative employees, the research employed a validated questionnaire and statistical analysis using SPSS. Findings revealed a moderate overall level of servant leadership practice (57.6%), with notable variation across the seven dimensions, reflecting the influence of the university's exceptional circumstances on leadership styles. The study recommended raising awareness of servant leadership among university affiliates, enhancing leaders' creative thinking to support long-term vision, and fostering a culture of employee empowerment.

Keywords: Servant Leadership, Emotional Processing, Subordinate Positioning, Ethical Conduct, Development and Success.

* Master of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

** Assistant Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al-Akwa'a, T. M. M. Al-Sanabani, A. A. A. (2026). Assessing Servant Leadership Practices at Tamar University: An Empirical Study, *Journal of Arts*, 14(2), 373–405. <https://doi.org/10.35696/ah29e553>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة ذمار: دراسة ميدانية

د. عامر عبد الوهاب علي السنباني**

amerali286@tu.edu.ye

طه محمد محمد الأكوع*

Tahaalkwa0@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة جامعة ذمار لأبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم (طبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من (827) من العاملين في جامعة ذمار أكاديميين وإداريين، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية التي تكونت من (263) مبحوثاً، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم استخدام برنامج التحليل (SPSS)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها: أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة ذمار جاء بدرجة متوسطة (57.6%)، مع وجود تفاوت بين الأبعاد السبعة، وهو ما يُعد انعكاساً مباشراً لتأثر الأنماط القيادية بالظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: العمل على تطوير مستوى إدراك منتسبي جامعة ذمار لمفهوم القيادة الخادمة، وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى القيادات في جامعة ذمار لتمكينهم من التفكير على المدى البعيد، وتعزيز ثقافة تمكين العاملين في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين، التعامل الأخلاقي، التطور والنجاح.

* ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

** أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: الأكوع، ط. م. م. السنباني، ع. ع. ع. (2026). مستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة ذمار: دراسة ميدانية،

مجلة الآداب، 14 (2)، 373-405 <https://doi.org/10.35696/ah29e553>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



أولاً: المقدمة:

تُمثل القيادة الخادمة (Servant Leadership) نموذجًا قياديًا يرتكز بصفة جوهرية على قيم التواضع، والتعاطف، والتفاني في خدمة الآخرين ويتجلى التزام القادة المتبنين لهذا النمط في إعطاء الأولوية القصوى لاحتياجات المرؤوسين، مع التركيز المستمر على تحفيز مسارات نموهم الشخصي والمهني على حدٍ سواء. ومن خلال ترسيخ رفاهية أعضاء الفريق كركيزة أساسية، ينجح القادة الخادمون في صياغة بيئة تنظيمية محفزة، قائمة على تعزيز جسور الثقة المتبادلة، وتفعيل آليات التعاون المشترك، وتعميق الشعور بالمسؤولية والملكية تجاه المنظمة (Kyambade et al., 2024). وتُمثل الجامعة نظامًا اجتماعيًا وإداريًا معقدًا، وتُعتبر جامعة دمار محورًا رئيسًا في المنظومة التعليمية في الجمهورية اليمنية. ولكي تحقق الجامعة أهدافها الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بفاعلية، فإنها تحتاج إلى أنماط قيادية حديثة تتجاوز القصور الذي أثبتته الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات ومشكلات العمل والتنافس المتزايد بين الجامعات.

لذا، تبرز أهمية تبني نموذج القيادة الخادمة (Servant Leadership) كأحد أهم الأساليب القيادية الحديثة، نظرًا لما يحمله من قيم تركز على تمكين الأفراد وخدمتهم أولاً. فالقيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، وتضع خدمة الأتباع كأولوية قصوى للقائد، وفي الوقت ذاته تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة (غالي، 2015، 2). وتُعتبر القيادة الخادمة الأسلوب الأكثر تفاعلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ لأنها تستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بإنجاز تلك الأهداف (السكر، 2019، 3).

وتتفوق القيادة الخادمة على أساليب القيادة الأخرى لأنها تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار، إذ تساعد في التغلب على الكثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمة في القرن الحالي. فهي تقوم على أساس تشجيع العاملين، تنمية مهاراتهم، تمكينهم، وإقناعهم، بدلاً من السيطرة والإكراه، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والإبداع (يسن، 2021، 1297). ومن هنا، تنبع أهمية دراسة هذا النمط القيادي الحيوي لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة دمار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، ولا سيما المؤسسات الأكاديمية، تحولات عديدة في بيئاتها الإدارية والاجتماعية؛ مما فرض ضرورة التحول نحو أنماط قيادية تتجاوز الأطر التقليدية للسلطة لتتبنى نماذج أكثر أخلاقية ومسؤولية تضع "الإنسان" في صميم استراتيجياتها، وتبرز القيادة الخادمة (Servant Leadership) كأحد أكثر النماذج ملاءمة لهذا التحول، نظرًا لتركيزها الجوهرية على تلبية احتياجات المرؤوسين ودعم نموهم الشخصي والمهني، مما يؤسس لثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين (Kyambade et al., 2023a).

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات العالمية أكدت على دور القيادة الخادمة في تعزيز كفاءة مؤسسات التعليم العالي (Merchant et al., 2012)، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن فجوة معرفية واضحة؛ حيث لا تزال المكتبة العربية، واليمنية على وجه الخصوص، تفتقر إلى دراسات ميدانية تشخص واقع هذا النمط القيادي في ظل الأزمات.

وتتجسد مشكلة الدراسة الحالية في التباين الملحوظ بين المتطلبات النظرية للقيادة الخادمة وبين الواقع العملي المعقد الذي تعيشه الجامعات اليمنية، ومنها جامعة دمار؛ إذ تعاني البيئة الأكاديمية في اليمن من ظروف استثنائية فرضتها تداعيات الحرب وتدهور الموارد، وهي ظروف تجعل من "المعالجة العاطفية" و"وضع المرؤوسين أولاً" و"التعامل الأخلاقي" ركائز لا غنى عنها لاستمرارية الأداء الأكاديمي والإداري. ومن خلال المعيشة الميدانية للباحثين في جامعة دمار، وقد لوحظ وجود

حاجة ماسة لتقييم مدى تبني القادة الأكاديميين لهذه الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة، خاصة في ظل غياب دراسات علمية سابقة- في حدود علم الباحثين- تناولت هذا الموضوع في السياق اليمني المتأزم. وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية الآتية

- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) في جامعة ذمار من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (طبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة) ؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ كون موضوع القيادة الخادمة أحد الموضوعات الهامة والحديثة التي حظيت ولا تزال تحظى- باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، ويمكن بيانها على النحو الآتي:
تكتسب هذه الدراسة قيمتها من حداثة موضوع "القيادة الخادمة" وحاجة المؤسسات الأكاديمية لتبني نماذج قيادية إنسانية وفعالة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. المساهمة في بناء خلفية نظرية رصينة حول القيادة الخادمة مما يساعد الباحثين والمختصين على فهم أعمق لأبعاد القيادة الخادمة وتأثيراتها.
2. إثراء المكتبة العربية واليمنية: رفد المحتوى العلمي العربي بدراسة نوعية تسد فجوة بحثية ناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة في البيئة المحلية (اليمنية) بصفة خاصة.
4. تحفيز القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة على تبني أبعاد القيادة الخادمة، من خلال تزويدهم بنتائج وتوصيات تساهم في تحسين البيئة التنظيمية وتطوير الأداء.
5. تقديم مقترحات ومنطلقات علمية تمكن الباحثين الآخرين من التوسع في دراسة هذه المتغيرات وتطبيقها على منظمات وقطاعات أخرى لم تغطها الدراسة الحالية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) من خلال أفراد عينة الدراسة في جامعة ذمار.
- 2- التعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار تبعاً للمتغيرات (طبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2024م.
الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأكاديميين والإداريين من العاملين في جامعة ذمار.



الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على رئاسة جامعة ذمار والأمانة العامة وكليات الجامعة الكائنة في مدينة ذمار – الجمهورية اليمنية.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة من خلال الأبعاد (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع).
التعريفات الإجرائية

1- القيادة الخادمة: نمط قيادي يسلط الضوء على الجوانب الإنسانية للقائد ويعكس اهتمام القيادة في جامعة ذمار بظروف العاملين الشخصية، والاحتياجات الشخصية للعاملين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيةها، ومساعدتهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.

2- التصور: قدرة القيادات في جامعة ذمار على التنبؤ بالمستقبل لاتخاذ قرارات صائبة، ولديها فهم شامل لرؤية الجامعة وأهدافها، وتقوم بحل مشاكل العمل بأفكار مبتكرة.

3- المعالجة العاطفية: درجة شعور العاملين باهتمام قيادة جامعة ذمار بالوضع المعنوي والاحتياجات الشخصية لهم وقرب القيادة من العاملين.

4- وضع المرؤوسين أولاً: مدى حرص القيادات في جامعة ذمار على إظهار اهتمامها بالمرؤوسين ضمن أولويات اهتماماتها، وسعيها لإحداث تغيير إيجابي في حياتهم.

5- التعامل الأخلاقي: التزام قيادات جامعة ذمار بتحقيق أهداف الجامعة بمعايير أخلاقية، والتعامل مع العاملين بعدالة وشفافية، مع التأكيد على التزام العاملين بالأمانة في العمل، وأن تكون القيادات نموذجاً يحتذى به.

6- التمكين: يعرف بأنه درجة قيام القيادات في جامعة ذمار في تقديم التسهيلات للعاملين لاتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم دون الرجوع إلى رؤسائهم، مع مشاركتهم والأخذ بتوصياتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

7- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: درجة تقديم القيادات في جامعة ذمار خبراتها العملية لتطوير مهارات العاملين، مع توفير البيئة الداعمة للعاملين لتطوير أنفسهم، والتأكد من أن العاملين يصلون إلى تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح.

8- خلق قيمة للمجتمع: درجة تطوير جامعة ذمار لعلاقتها مع المجتمع، وحثها للعاملين بضرورة الارتباط والتواصل والتنسيق مع المجتمع، وحرصها على احترام قيم وثقافة المجتمع.

9- الجامعة: كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية أو أهلية أو خاصة، تتكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس أو الليسانس) عن أربع سنوات دراسية. (قانون التعليم العالي-اليمن رقم (13) لسنة 2010م).

ثانياً: أدبيات البحث

الدراسات السابقة

حاول الباحثان إلقاء الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات من حيث أهدافها ومنهجيتها والمجتمع والعينة وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وقد رتب الباحثان الدراسات السابقة بحسب التسلسل التاريخي من الأحدث زمنياً إلى الأقدم لكل من الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.



الدراسات العربية

دراسة (أبو زيادة، 2026) بعنوان "تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار «دراسة ميدانية تحليلية»". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار. استخدمت الدراسة مسحاً شاملاً لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بالهيئة المحلية بمحافظة أريحا والأغوار والبالغ عددهم (277) مبحوثاً مستجيباً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق تهم بمشكل عام بممارسة أبعاد القيادة الخادمة والأداء السياقي بدرجة عالية، كما أن ممارسة القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً كبيراً في تحسين أبعاد الأداء السياقي لمجتمعها.

دراسة (عطية وآخرون، 2025): بعنوان "دور القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمنطقة نجران". هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل دور القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الإبداعي من خلال دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. طبقت الدراسة على 368 عامل من العاملين في المستشفى محل الدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة بأبعادها (المعالجات العاطفية، مساعدة المرؤوسين، التمكين، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية) في تعزيز السلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة، المرونة، القدرة على حل المشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في المستشفيات الحكومية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (شاكور وآخرون، 2024): بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي: لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة بني سويف". هدفت الدراسة إلى دراسة القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير ثابت)، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة بني سويف. شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة بني سويف، حيث بلغ حجم العينة (317) مفردة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أبعاد الالتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث.

دراسة (عمران والهنوي، 2024): بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للكهرباء في المنطقة الجنوبية مكتب تراغن". هدفت إلى التعرف على القيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتعرف على أسباب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة قيد الدراسة. طبقت الدراسة في الشركة العامة للكهرباء في المنطقة الجنوبية مكتب تراغن، حيث بلغ حجم العينة العشوائية (101) مفردة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي بالشركة العامة للكهرباء في المنطقة الجنوبية مكتب تراغن.

دراسة (صلاح الدين وعمر، 2024): بعنوان "دور القيادة الخادمة في الحد من آثار التهكم التنظيمي: دراسة ميدانية". هدفت إلى تحديد دور القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) في الحد من آثار التهكم التنظيمي بأبعاده (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي). شملت الدراسة عددًا من المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة والسكان في محافظة القليوبية، حيث بلغ حجم العينة (321) مفردة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على كل من التهكم الإدراكي، والتهكم العاطفي،



والتهكم السلوكي، وهو ما يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة الخادمة انخفض التهكم التنظيمي من جانب العاملين في هذه الهيئات.

دراسة (الجربوع والشنيفي، 2024): بعنوان "دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية". هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. طبقت على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم العينة العشوائية (382) مفردة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي بالمنظمات غير الربحية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وأبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، في حين لم يتضح وجود علاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المنحرف.

دراسة (نوماس، 2023): بعنوان "تأثير القيادة الخادمة في النجاح الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل التخصصي/كربلاء المقدسة". هدفت إلى بيان تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في النجاح الريادي من خلال خمس سلوكيات (التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المهارات المفاهيمية) وتم قياس النجاح الريادي بأربعة أبعاد (البعد المالي/الربحية، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي). طبقت في مستشفى الكفيل- كربلاء المقدسة، حيث بلغ حجم العينة (152) فرداً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير للقيادة الخادمة في النجاح الريادي.

دراسة (إبراهيم وعمر، 2023): بعنوان "دور القيادة الخادمة في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية كليات الجامعات الخاصة-أربيل". هدفت إلى اختبار العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة بأبعادها (الاهتمام بالعاملين، التمكين، الثقة، المحبة) في الحد من الصمت التنظيمي المتمثل بأبعاده (صمت الإذعان الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي). طبقت في الجامعات الخاصة في أربيل، حيث بلغ حجم العينة (90) مفردة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود مستوى جيد لممارسات القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في كليات الجامعات الخاصة في أربيل، ووجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة وبين الصمت التنظيمي.

دراسة (علي، لويس، 2023): بعنوان "علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي". هدفت إلى اختبار علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي، بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، إيجاد قيمة للمجتمع، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية) والتعلم التنظيمي وأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي). شمل المجتمع العاملين في معهد القلب القومي والبالغ عددهم (2820) فرداً من القيادات العليا، والعينة بأسلوب العينة العشوائية الطباقية (338) فرداً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتعلم التنظيمي، كما أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على المتغير التابع.

دراسة (فاضل، 2021): بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن". هدفت إلى قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والبالغ عددها (3) شركات. تكون مجتمع البحث من شركات الاتصالات الخلوية في الأردن (3 شركات) وتتكون من (2246) فرداً، وتم اختيار

العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية وهي مكونة من (315) فردًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية. ($a \leq 0.05$)

دراسة (عبد ربه، 2020): بعنوان "أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى". هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان. شمل المجتمع المدبرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدوهم والبالغ عددهم (420) فردًا، وتكونت العينة من (200) فرد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة بأبعادها (التصرف بأخلاق، التمكين، الالتزام بتطور المجتمع) في البراعة التنظيمية وبراعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة إحصائية. ($a \leq 0.05$)

الدراسات الأجنبية

دراسة: (Gil, A. J., et al., 2024) بعنوان "الدور التعديلي للسلوك الاستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي". هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والتأثير المعتدل للسلوك الاستباقي للموظفين. طبقت في القطاع الصناعي والخدمي في البرازيل وإسبانيا، وتكونت العينة من (256) موظفًا (131 من البرازيل، و125 من إسبانيا)، واعتمدت المنهج الكمي. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، حيث إن السلوك الاستباقي للموظفين يعمل سلبًا على تعديل العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة: (Yinan, Yue, & Weilin, 2024) بعنوان "تأثير القيادة الخادمة على سلوك الخدمة الاستباقية: نموذج الوساطة المعتدل". هدفت إلى إدخال سلوك الخدمة الاستباقية (PSB) في مجال الإدارة الحكومية وتناقش استراتيجيات الترويج لموظفي الخدمة المدنية الصغار في الصين. شمل المجتمع موظفي الخدمة المدنية الصغار في الصين وتم اختيار العينة من (416) موظفًا مدنيًا، واعتمدت المنهج الكمي. توصلت إلى أنه يمكن لدافع الخدمة العامة أن يتوسط جزئيًا تأثير الترويج للقيادة الخادمة على PSB لموظفي الخدمة المدنية الصغار، ومن ثم تؤثر على سلوك الخدمة الاستباقية الخاص بهم.

دراسة: (Raub, S., Fernandez, S., & Vitalis, M., 2024) بعنوان "القيادة الخادمة والتمكين النفسي للعاملين في خدمة الفنادق الدور المعدل للانفتاح". تبحث في القيادة الخادمة كمؤشر على التمكين النفسي لدى موظفي الضيافة. طبقت في مجموعة فنادق خمسة نجوم في أوروبا وكانت العينة مكونة من (154) موظفًا في خدمات الضيافة، واعتمدت المنهج الكمي. وتوصلت إلى وجود تأثيرات رئيسية إيجابية لكل من القيادة الخادمة والانفتاح على التمكين النفسي، مما يؤكد وجود تأثير تفاعلي كبير.

دراسة: (Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K., 2024) بعنوان "القيادة الخادمة وسلوك العمل المبتكر والثقافة التنظيمية المبتكرة: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور". هدفت إلى دراسة تأثيرات القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية المبتكرة على سلوك العمل الإبداعي للموظفين، ودراسة الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور في هذه العلاقة. طبقت في شركات التكنولوجيا الموجودة في تركيا وتكونت العينة من (280) موظفًا، واعتمدت المنهج الكمي. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية المبتكرة مرتبطتان بشكل كبير وإيجابي بسلوك العمل المبتكر للموظفين، كما تحفزان سلوك العمل المبتكر للموظفين من خلال الدعم التنظيمي المتصور.



التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه الاتفاق

1- تبنى المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأنسب لاستقصاء الظواهر الإدارية وقياس مستويات الممارسة والسلوك التنظيمي.

2- استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، مع الاعتماد على مقاييس ليكرت الخماسية لتقدير استجابات أفراد العينات.

3- تناول "القيادة الخادمة" كمتغير مستقل، مع التركيز على أبعاد محورية مشتركة أبرزها: (التمكين، المعالجة العاطفية، والالتزام بنمو المرؤوسين وتطوير المجتمع).

ب- أوجه الاختلاف

1- تباينت الدراسات السابقة في نتائجها التطبيقية؛ فمنها ما استهدف القطاع الصحي (عطية، 2025؛ نوماس، 2023)، ومنها ما ركز على القطاع الصناعي والخدمي (Gil et al., 2024). وتنفرد الدراسة الحالية بتسليط الضوء على البيئة الأكاديمية الحكومية في اليمن (جامعة ذمار).

2- اتجهت معظم الدراسات السابقة نحو قياس "الأثر" أو "العلاقة" مع متغيرات وسيطة أو تابعة (مثل: الصمت التنظيمي، الإبداع، أو الالتزام)، في حين تركز الدراسة الحالية بشكل محدد وعميق على تشخيص "مستوى الممارسة" الفعلي.

ج- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

1- الاستفادة من الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة وتحديد الأبعاد الأكثر صلة بالعمل المؤسسي.

2- الاستفادة من المقاييس التي أثبتت صدقها وثباتها في دراسات حديثة (مثل: دراسة إبراهيم وعمر، 2023) وتطويرها بما يلائم البيئة اليمنية.

د- ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

1- الحدائث المكانية والموضوعية: تعد هذه الدراسة من الجهود البحثية الرائدة التي تتناول نمط القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي باليمن، وتحديدًا في جامعة ذمار، مما يملأ فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية المحلية.

2- تقديم قراءة واقعية لمستوى الممارسة القيادية في ظل ظروف وتحديات استثنائية تمر بها المؤسسات الأكاديمية اليمنية، مما يوفر لصناع القرار قاعدة بيانات موضوعية للتطوير الإداري.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة الخادمة: لقد وضع (Greenleaf, 1970) أن "القائد الخادم هو خادم أولاً". فهي (أي القيادة الخادمة) تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص بالخدمة، ثم يأتي الاختيار الواعي بأن يطمح للقيادة، ويختلف القائد الذي يخدم أولاً اختلافاً جوهرياً عن القائد الذي يقود أولاً من خلال الرعاية التي يمارسها الخادم أولاً؛ للتأكد من تلبية احتياجات الأشخاص الآخرين ذات الأولوية القصوى، ويتم معرفة ذلك من خلال الإجابة على أسئلة مثل:

هل ينمو أولئك الأشخاص الذين تتم خدمتهم؟

وهل يصبحون في حالة خدمتهم أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية، وأكثر قدرة لأن يصبحوا هم أيضاً خدماً

لغيرهم؟

وما هو التأثير على المجتمع؟ (السكر، 2019، 16).

ويعرفها (Spears and Lawrence, 2004) بأنها "محاولات لتحسين النمو الشخصي للعاملين وتحسين نوعية الرعاية في العديد من المنظمات، وذلك من خلال العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقي" (يسن، 1321، 2021). في حين عرّفها (Hali & Fields, 2007) "أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الموظف أولاً، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية المرؤوسين، والتشديد على تمجيد القائد" (فاضل، 15، 2021). كما عرّفها (Northouse, 2015) "بأنها نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق التي تتطلب من القادة أن ينتهوا إلى احتياجات مرؤوسهم ويتعاطفوا معهم، وأن يعتنوا بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً، حتى يتمكنوا هم أيضاً من أن يصبحوا قادة خادمين" (السكر، 10، 2019). وعرّفها (Sims) أيضاً "على أنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه، ويوقظ فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة". (السحبياني، 2023، 523). وتُعرّف أيضاً: "بأنها شعور فطري لدى القائد بأنه يريد تقديم الخدمة للآخرين (العاملين) من خلال اتخاذ القرارات العقلانية التي تجعل الأفراد يرغبون أو يطمحون للقيادة". (المكصوصي والموسوي، 2021، 188).

الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

إن القادة الخادمين لهم خصائص مهمة يتمتعون بها دون غيرهم من القادة التقليديين، منها (عبد ربه، 2020، 17-18):

- 1- أنهم مصغون جيدون: يصغون لمرؤوسهم وحاجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، وهذا الإصغاء هو الذي يمكّن القائد من تقديم تغذية راجعة لخدمة المرؤوسين بطريقة أفضل وحسب حاجاتهم.
- 2- أنهم مقنعون: نادراً ما يستخدم القادة الخادمون سلطاتهم وصلاحياتهم من أجل حمل الآخرين على القيام بما يريدون، بل إنهم يركزون على الإقناع بما يجب القيام به.
- 3- أنهم واعون لما حولهم: إنهم يعون المحيط التنظيمي وما يوجد به من عقبات أمام المرؤوسين، تحد من إشباع حاجاتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إزالة هذه العقبات.
- 4- أنهم متعاطفون: إن التعاطف هو الاعتراف الذهني والنفسي بمشاعر وأفكار واتجاهات الآخرين، وكون القادة الخادمين متعاطفين يساعدهم بشكل أكبر على الارتباط بالمرؤوسين وهذا بدوره يمكّنهم من مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.
- 5- أنهم مناصرون: المناصر هو الفرد الراعي الذي يحظى بالثقة لإدارة شؤون الآخرين، والقادة الخادمون مسؤولون عن التمكين لتحقيق قدراتهم القصوى في الشركة ومن ثم فإنهم ملتزمون ببناء الأصول البشرية للشركة وجعلهم أكثر تقبلاً للمشاركة في تحقيق نجاح الشركة.

أهمية القيادة الخادمة:

تتجلى أهمية القيادة الخادمة كنموذج إداري متكامل يعمل على ثلاثة مستويات مترابطة؛ فمنظور الأهمية على مستوى التابعين يرتكز على إعلاء قيمة المورد البشري من خلال غرس ثقافة التعلم المستمر ومنح الأفراد شعوراً بالاستقلالية والتقدير، مما يحفز نموهم الذاتي والمهني، ويتحقق ذلك عبر احترام الذات الإنسانية، وإشراك المرؤوسين في صنع القرار، والتعاطف مع احتياجاتهم، وتنمية قدراتهم على الإنجاز، مما يخلق لديهم إدراكاً عميقاً بأنهم شركاء حقيقيون في الأهداف التنظيمية (رشيد ومطر، 2016، 84).

وعلى مستوى المنظمة، يسهم هذا النمط القيادي في تحقيق الاستدامة والاستقرار من خلال التركيز على الابتكار والالتزام بالخدمة والولاء التنظيمي، كما تؤدي القيادة الخادمة دوراً جوهرياً في نجاح المؤسسات عبر تحفيز العاملين لتقديم



خدمات متميزة للمستفيدين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي والمنظمي (جيار،، 2021، 44)، فضلاً عن قدرتها على تجاوز معوقات التسلسل الهرمي التقليدي، وتفعيل قنوات الاتصال، وخلق بيئة محفزة للإبداع والتفاني (عبد ربه، 2020، 19).

أما على مستوى المجتمع، فإن أهمية القيادة الخادمة تنبع من دورها في تأسيس ثقافة الخدمة وإعلاء الفضائل الإنسانية والتربوية، حيث تساهم في تلبية الحاجات المجتمعية الأصيلة وتعزيز مبادئ الإنصاف والعدل والمسؤولية الاجتماعية، مما يصب في نهاية المطاف في تحقيق الصالح العام (رشيد ومطر، 2016، 87-88).

أبعاد القيادة الخادمة:

يجمع الباحثون على تباين وجهات النظر حول أبعاد القيادة الخادمة، حيث تختلف التصنيفات بين من يعتبرها أبعاداً ومن يصنفها كعناصر أو سلوكيات قيادية، وذلك وفقاً لطبيعة كل دراسة والسياق المجتمعي الذي تتم فيه، مما يعكس المرونة المفاهيمية لهذا النمط القيادي وتكيفه مع البيئات التنظيمية المختلفة.

وتم اختيار سبعة أبعاد لدراسة القيادة الخادمة في هذه الدراسة بالاعتماد على تصنيف ليدن (Liden, 2008)، وأين (Wayne)، وتشاو (ZHAO)، وهندرسون (Henderson) عام 2008م. (غالي، 2015، 29) لاعتقاد الباحثين بمناسبتها لمجتمع الدراسة أكثر من التصنيفات الأخرى وهي: (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع).

1- التصور: يعني امتلاك المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له، بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين، فهو يعكس كفاءة القائد في حل مشكلات العمل وفهم أهداف المنظمة. والقائد الذي لديه مهارات التصور سيكون قادراً على حل المشاكل وصياغة العمليات وفهم العلاقة بين الأفكار والمفاهيم والأنماط والرموز. (عبد، 2019، 70). كما عرّفه: (Stefansdottir, 2013) "بأنه القدرة على تأسيس رؤية واضحة للمنظمة، تتجاوز العمليات اليومية، بالإضافة إلى حل المشكلات المعقدة" (السكر، 2019، 10). وقد عُرِف أيضاً: "بأنه التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل، ويشير هذا المصطلح إلى فهم القائد الشامل للمنظمة، بأهدافها، وتعقيدها، ومهمتها، الأمر الذي يمنح القائد القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما متعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ بالإضافة إلى القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقية بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة" (فاضل، 2021، 21).

2- المعالجة العاطفية: إن المعالجة العاطفية هي إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة، والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم وفهمها، فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه المرؤوسون عندما يكون لديهم مشاكل، وذلك لأن هذا القائد قد تمكن من خلق بيئة تنظيمية آمنة للموظفين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية، فالمعالجة العاطفية هي بمثابة عملية لتحويل أولئك الأشخاص الذين يعانون من المشاكل ويشعرون بالإحباط إلى أشخاص يشعرون بالأمل (السكر، 2019، 32). وتعرّف أيضاً بأنها: "الاعتناء بالاهتمامات الشخصية للأتباع، وحل مشكلاتهم، وتلئس احتياجاتهم، لبث الحماس نحو الإنجاز" (العبدالة، 2022، 151).

3- وضع المرؤوسين أولاً: هو استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية. والمشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى

لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم. (غالي، 2015، 29-30). وقد عرّفه: (Northouse, 2004) بأنه "استخدام الإجراءات والأقوال التي تُظهر بوضوح للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمام القائد" (السكر، 2019، 10). ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالمرؤوسين بشكل مباشر من قبل القائد يساعد على تحسين أداء المرؤوسين ويحفزهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم. (عبد ربه، 2020 ص 22).

4- التعامل الأخلاقي: تتميز القيادة الخادمة عن سائر الأنماط القيادية بتوجهها الجوهري نحو المرؤوسين وتبني السلوك الأخلاقي كنهج أصيل لتعزيز المناخ القيمي داخل المنظمات؛ حيث يلتزم القائد بمعايير صارمة من الصدق والنزاهة والعدالة في تعامله، دون التنازل عن مبادئه الأخلاقية في سبيل تحقيق النجاح، مستنداً في قراراته إلى اعتبارات معنوية وقيمية مستتيرة. (السكر، 2019، 36). ويرى (فاضل، 2021، 22). أنه عندما اتبع القادة الخادمون السلوكيات الأخلاقية، وكانوا موضع الثقة من قبل مرؤوسهم، ظهرت نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكان المرؤوسون أكثر استعداداً للتعبير عن معالجة النزاعات اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، تساعد على تقليل الممارسات غير الأخلاقية. وقد عرّفه (Liden, 2008) "بأنه التعامل بشكل واضح وصریح وبإنصاف وصدق وبعدالة مع الآخرين" (عبد ربه، 2020، 10).

5- التمكين: يرتكز هذا المنظور على تفويض صلاحيات اتخاذ القرار وتوفير الأنظمة التدميمية كربط المكافآت بالأداء وبناء فرق العمل، بهدف نقل السلطة للمستويات الدنيا وتعزيز المشاركة في القوة بين القائد والمرؤوسين عبر زيادة فرص الوصول للموارد والمعلومات. وقد عرّفه (جودة، 2004) بأنه رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرار ذاتياً بما يتجاوز التفويض إلى تكوين ملكية نفسية للمنظمة (القضاة، 2022، 35)، فيما اعتبره (Liden, 2008) تشجيعاً للمرؤوسين وتيسيراً لهم لتحديد المشكلات وحلها وتقرير كيفية إنجاز المهام (الصوالحي وآخرون، 2023، 30). كما يُعد أسلوباً تحفيزياً يهدف لتعزيز الثقة بالنفس ومنح الأتباع إحساساً بالقوة الشخصية، بما يتضمنه من تشجيع للقرار الموجه ذاتياً ومشاركة المعلومات والتدريب على الأداء الابتكاري (بسيوني، 2024، 72).

6- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: يعتقد القائد الخادم أن للمرؤوسين قيمة جوهرية حاضرة ومستقبلية، لذا يسعى لتطويرهم عبر خلق بيئة تعلم ديناميكية تحول الأخطاء إلى فرص معرفية وتنبذ الركود، مع تقديم القدوة من خلال نمذجة السلوكيات المناسبة. ويتم هذا التطوير عبر تشجيع الإنجازات والاعتراف بالإبداع المهم، انطلاقاً من التزام القائد العميق بنمو كل فرد داخل المنظمة؛ إذ إن "مساعدة الأفراد على التطور والنجاح تعني أن القائد لديه الاهتمام الحقيقي بالتطور الوظيفي للمرؤوسين ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص" (عبد، 2019، 72).

7- خلق قيمة للمجتمع: يُعرف هذا البُعد بوعي القائد ومسؤوليته تجاه تطوير المجتمع الذي يعمل فيه (العبادلة، 2022، 151)، ويتجسد في إعداد المنظمة لتقديم مساهمات إيجابية تعكس شعوراً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية والدور الأخلاقي تجاه رفاة المجتمع. كما يشمل تنمية روح الجماعة في بيئة العمل، وتحفيز المرؤوسين والمنظمات لأداء أدوار معنوية وأنشطة توعوية تعود بالنفع على أصحاب المصلحة والبيئة، مما يعزز المواطنة المجتمعية ويكسب المنظمة ثقة واحتراماً يوطدان علاقتها بالمجتمع (يسن، 2021، 1328). ويتمثل جوهر هذا المفهوم في إدراك القائد لحق المجتمع عليه بالارتقاء به عبر تحفيز الآخرين للعمل من أجل المصلحة المشتركة والالتزام بالصالح العام (بسيوني، 2024، 73).

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1- منهجية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الميداني، الذي يهدف إلى تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف على مكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيراتها واتجاهها، وتم الاعتماد على أسلوبين لجمع المعلومات:



الجانب النظري: ويعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية التي تم الوصول إليها من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدراسات السابقة، والبحث في المواقع الإلكترونية، وذلك لأجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

الجانب الميداني: حيث تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تمت الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق منها، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج.

إجراءات الدراسة الميدانية

2- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة ذمار وفق (الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2026-2022م، الإدارة العامة للشئون الأكاديمية، والإدارة العامة للشؤون الإدارية بجامعة ذمار).
مبرات اختيار مجتمع الدراسة:

استند اختيار جامعة ذمار كمجتمع للدراسة إلى مبرات موضوعية ومنهجية؛ إذ تمثل بيئة مؤسسية متكاملة تتيح رصد "مستوى ممارسة القيادة الخادمة" عبر تدرج وظيفي واسع يجمع الكوادر الأكاديمية والإدارية (827 فردًا)، مما يضمن شمولية التوصيف التحليلي للممارسات القيادية السائدة. كما يأتي هذا الاختيار لتلبيةً لمتطلبات "الخطة الاستراتيجية للجامعة 2026-2022م" التي تقتضي تشخيص الواقع الإداري، سدًا للفجوة البحثية في البيئة الجامعية اليمنية.

جدول (1)

مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة ذمار

العاملون الإداريون				العاملون الأكاديميون			
العدد الفعلي	العدد	المستوى الوظيفي	م	العدد الفعلي	العدد	المستوى الوظيفي	م
50	80	مدير عام- أمين كلية	1	20	20	عميد كلية ورئيس مركز	1
104	187	مدير إدارة	2	33	33	نائب عميد	2
28	31	رئيس قسم	3	61	61	رئيس قسم علي	3
47	57	مختص	4	175	257	أعضاء هيئة تدريس، بعد استبعاد القيادات الإدارية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)	4
				309	419	أعضاء هيئة تدريس مساعدة	5
229	355	الإجمالي		598	790	الإجمالي	
						الإجمالي للمجتمع المستهدف	
						الإجمالي الفعلي للمجتمع	
							1145
							827

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (الإدارة العامة للشئون الأكاديمية، والإدارة العامة للشؤون الإدارية بجامعة ذمار، الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2026-2022م).

عينة الدراسة:

تكونت العينة الاستطلاعية للبحث من (31) فرداً من خارج العينة الأساسية للبحث، وبنسبة (4%) من المجتمع الأصلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على هذه العينة بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة. ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة أركن (الحجيلي والهدور، 2018، 85) الآتية:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث (N) حجم المجتمع، و (t) الدرجة المعيارية ومقدارها (1.96)، و (SE) نسبة الخطأ ومقداره (0.05)، و (P) نسبة تحقق الخاصية المحايدة وتساوي (0.50)، وبتطبيق تلك المعادلة على حجم مجتمع هذه الدراسة تكونت عينة الدراسة من (263) مبحوثاً من كوادر جامعة ذمار الأكاديمية والإدارية بنسبة (32%) من حجم المجتمع، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، والجدول (2) يوضح وصفاً مفصلاً لهذه العينة:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (طبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
طبيعة الوظيفة	أكاديمي	179	68.1%
	إداري	84	31.9%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	15	5.7%
	بكالوريوس	58	22.1%
	ماجستير	52	19.8%
	دكتوراه	138	52.5%
المستوى الوظيفي	مختص	15	5.7%
	رئيس قسم إداري	17	6.5%
	مدير إدارة	40	15.2%
	رئيس دائرة/ مدير عام	20	7.6%
	عضو هيئة تدريس	112	42.6%
سنوات الخدمة	رئيس قسم علمي	24	9.1%
	نائب عميد كلية/ مركز	16	6.1%
	عميد كلية/ مركز	19	7.2%
	(5)سنوات فأقل	31	11.8%
	(6-10)سنوات	48	18.3%
	(11-15)سنة	80	30.4%
	أكثر من (15) سنة	104	39.5%
المجموع		263	100%



1. أداة جمع البيانات (الاستبانة)

تعتبر الاستبانة هي الأداة المناسبة للحصول على البيانات اللازمة لاستكشاف مستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة ذمار، وللإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على قسمين هما:

• القسم الأول: البيانات التعريفية والوظيفية: ويشمل مجموعة من الفقرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وهي: (طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

• القسم الثاني: مقاييس متغير الدراسة (القيادة الخادمة): ويشمل المحاور والأبعاد التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الخادمة (مثل: التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع).

2-2-3- صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق البنائي: من خلال بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحثان بالتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وتم إيجاد معامل ارتباط الأبعاد والمحاور ببعضها البعض، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

الصدق البنائي لأداة الدراسة

المحور الأول	البعد السابع	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	البعد
							1	التصور.
						1	0.590**	المعالجة العاطفية
					1	0.756**	0.799**	وضع المرؤوسين
				1	0.848**	0.738**	0.781**	التعامل الأخلاقي.
			1	0.946**	0.888**	0.689**	0.745**	التمكين.
		1	0.809**	0.754**	0.802**	0.696**	0.748**	مساعدة المرؤوسين على النمو
	1	0.899**	0.856**	0.807**	0.804**	0.664**	0.675**	خلق قيمة
1	0.917**	0.895**	0.955**	0.932**	0.937**	0.792**	0.843**	: القيادة الخادمة.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)



يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الأداة ومحاورها تراوحت بين (0.93، 0.42) وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) وهذا يعني تمتع الأداة بصدق بنائي مرتفع.
ثبات أداة الدراسة:

من خلال بيانات العينة الاستطلاعية تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega)

جدول (4)

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل ماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega) لإيجاد ثبات أداة الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل Cronbach's (Alpha)	معامل McDonald's (Omega)
1	البعد الأول: التصور.	5	0.92	0.92
2	البعد الثاني: المعالجة العاطفية.	4	0.86	0.86
3	البعد الثالث: وضع المرؤوسين أولًا.	4	0.89	0.89
4	البعد الرابع: التعامل الأخلاقي.	5	0.92	0.93
5	البعد الخامس: التمكين.	5	0.94	0.94
6	البعد السادس: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح.	5	0.88	0.88
7	البعد السابع: خلق قيمة للمجتمع.	5	0.91	0.91
	القيادة الخادمة.	33	0.98	0.98

من الجدول (4) يتضح أن معامل ثبات الأداة للمحاور والأبعاد تراوح بين (0.98، 0.86) وهذا يعني تمتع الأداة ومحورها وأبعاد كل منها بثبات مرتفع.

تفريع وتحليل البيانات:

قام الباحثان بتفريع بيانات الأداة ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام محك قُسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول؛ كون الأداة قُسمت خماسيًا، وحُدّد مدى تلك المتوسطات كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (5)

محك الحكم لدرجة الموافقة لكل فقرة حسب المتوسطات الحسابية

قيمة البديل	الحدود الحسبي		المتوسط البديل	مستوى الأداء / التطبيق
	الحد الأدنى	الحد الأعلى		
1	1	1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدًا
2	1.81	2.6	غير موافق	منخفض
3	2.61	3.40	إلى حد ما	متوسط
4	3.41	4.20	موافق	مرتفع
5	4.21	5.00	موافق بشدة	مرتفع جدًا



الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- النسب المئوية، والتكرارات وقد استخدمت لوصف توزيع عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega): لحساب معامل ثبات الأداة.
- الوسط الحسابي (Mean): لمعرفة درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والأبعاد والمحاور.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات ولكل بعد من أبعادها ومحاورها عن متوسطها الحسابي.
- الاختبار التائي (Independent Samples Test): لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير طبيعة العمل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Test): لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة ومناقشتها والذي نص على: -ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) في جامعة ذمار من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أبعاد القيادة الخادمة بناءً على استجابات عينة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
7	البعد السابع: خلق قيمة للمجتمع.	3.01	0.71	60.2	متوسط	1
4	البعد الرابع: التعامل الأخلاقي.	2.94	0.82	58.8	متوسط	2
5	البعد الخامس: التمكين.	2.91	0.74	58.2	متوسط	3
1	البعد الأول: التصور.	2.88	0.77	57.6	متوسط	4
2	البعد الثاني: المعالجة العاطفية.	2.80	0.72	56	متوسط	5
6	البعد السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	2.73	0.78	54.6	متوسط	6
3	البعد الثالث: وضع المرؤوسين أولاً.	2.59	0.77	51.8	منخفض	7
-	المحور الأول: القيادة الخادمة.	2.88	0.65	57.6	متوسط	-



من خلال الجدول (6) الموضّح لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة ككل ولكل بعد من أبعادها السبعة (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) في جامعة ذمار، يلاحظ الآتي:

- حصلت أبعاد القيادة الخادمة على متوسط حسابي تراوح بين (3.01-2.59)، بانحراف معياري تراوح بين (0.82-0.71)، وبأهمية نسبية بين (60.2-51.8%) وبمستوى ممارسة متوسط للأبعاد الستة (التصور، المعالجة العاطفية، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع)، ومستوى منخفض بالنسبة للبعد الثالث الخاص بوضع المرؤوسين أولاً.

كما حصل البعد السابع (خلق قيمة للمجتمع) على أعلى مستوى ممارسة على مستوى الأبعاد السبعة، وبمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية (60.2%) وبمستوى ممارسة متوسط، وهو أعلى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد السبعة، ويعزى ذلك إلى أن خدمة المجتمع ضمن رؤية جامعة ذمار. في حين حصل البعد الثالث (وضع المرؤوسين أولاً) على أدنى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد السبعة حيث بلغ (2.59) بانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية (51.8%) وهو البعد الوحيد الذي حصل على مستوى ممارسة منخفض، ويعزى ذلك إلى أن قيادة الجامعة تفتقد إلى الأساسيات اللازمة للاهتمام بالمرؤوسين بسبب الظروف التي تمر بها البلاد في الوقت الحالي وانعدام الموازنات التشغيلية للجامعة.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لإدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة العاملين في جامعة ذمار لأبعاد القيادة الخادمة (2.88) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية (57.6%) وذلك يمثّل مستوى ممارسة متوسطاً، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السكر (2019)، ودراسة غالي (2015)، اللتين أظهرت نتائجهما درجة متوسطة لممارسة القيادة الخادمة على المجتمعات التي دُرست. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نوماس (2023)، ودراسة العبادلة (2022)، ودراسة فاضل ودراسة جبار (2021)، ودراسة عبد ربه (2020)، ودراسة العدوان (2017)، ودراسة عودة (2016). حيث كانت النتائج بدرجة مرتفعة.

فقد حاز بُعد (خلق قيمة للمجتمع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.71) وبأهمية نسبية (60.2%) وبمستوى متوسط، وقد يرجع ذلك إلى أن خدمة المجتمع ضمن رؤية جامعة ذمار، وحاز بُعد (وضع المرؤوسين أولاً) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.59) وبانحراف معياري (0.77) وبأهمية نسبية (51.8%) وبمستوى منخفض، ويعزى ذلك إلى أن قيادة الجامعة تفتقد إلى الأساسيات اللازمة للاهتمام بالمرؤوسين بسبب الظروف التي تمر بها البلاد في الوقت الحالي وانعدام الموازنات التشغيلية للجامعة.

ولتوضيح أهم الفقرات لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة على حدة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة لفقرات كل بعد على حدة، وترتيبها تنازلياً وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، كما يلي:



(1) التصور:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد التصور

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
1	لدى قيادة الجامعة فهم شامل لرؤية الجامعة وأهدافها.	3.29	0.91	65.8	متوسط	1
4	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة.	2.97	0.90	59.4	متوسط	2
3	تستطيع قيادة الجامعة حل مشاكل العمل بأفكار مبتكرة.	2.89	0.94	57.8	متوسط	3
5	لدى قيادة الجامعة قدرة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل مما يجعلها تتخذ قرارات صائبة.	2.64	0.86	52.8	متوسط	4
2	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها.	2.63	0.91	52.6	متوسط	5
-	البعد الأول: التصور.	2.88	0.77	57.6	متوسط	-

من خلال الجدول (7) الموضح لمستوى ممارسة مؤشرات بُعد التصور يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.77)، وأهمية نسبية (57.6%). حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.63-3.29)، وانحراف معياري تراوح بين (0.86-0.94)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (52.6-65.8%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط. وحصلت الفقرة (1) على متوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (65.8%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (لدى قيادة الجامعة فهم شامل لرؤية الجامعة وأهدافها)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة قامت بتحديث توجهاتها الاستراتيجية منذ بداية العام 2022م، ومن هذه التوجهات اشتقت الخطة التنفيذية التي تعمل الجامعة حالياً على تحقيقها.

وحصلت الفقرة (2) على متوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (52.6%) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تمتلك قيادة الجامعة القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها) ويعزى ذلك إلى عدم استخدام الجامعة لأساليب حديثة لاكتشاف الأخطاء.

(2) المعالجة العاطفية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد المعالجة العاطفية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
6	يستعين المرؤوسون بقيادة الجامعة عند مواجهتهم مشكلة شخصية صعبة.	3.08	0.88	61.6	متوسط	1
8	تقضي قيادة الجامعة بعض الوقت للحديث مع المرؤوسين على المستوى الشخصي.	2.83	0.96	56.6	متوسط	2

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
7	تهتم قيادة الجامعة بالمصاحبة الشخصية للمرؤوسين.	2.74	0.96	54.8	متوسط	3
9	تهتم قيادة الجامعة بالوضع المعنوي للمرؤوسين.	2.56	0.92	51.2	منخفض	4
-	البعد الثاني: المعالجة العاطفية.	2.80	0.72	56	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول (8) الموضح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد المعالجة العاطفية يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطاً إذ بلغ (2.80) وبانحراف معياري (0.72)، وبأهمية نسبية (56%). حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.56-3.08)، بانحراف معياري تراوح بين (0.88-0.96)، وأهمية نسبية تراوحت بين (51.2-61.6%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط، عدا الفقرة رقم (9) فقد حصلت على مستوى منخفض. كما حصلت الفقرة (6) على متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.88) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (يستعين المرؤوسون بقيادة الجامعة عند مواجهتهم مشكلة شخصية صعبة). في حين حصلت الفقرة (9) على متوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري (0.92)، وأهمية نسبية (56%) وبمستوى ممارسة منخفض، وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تهتم قيادة الجامعة بالوضع المعنوي للمرؤوسين).

(3) وضع المرؤوسين أولاً:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد وضع المرؤوسين أولاً

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
12	تبذل قيادة الجامعة قصارى جهدها لجعل وظائف المرؤوسين أكثر سهولة.	2.80	0.91	56	متوسط	1
10	تضع قيادة الجامعة اهتمامات المرؤوسين ضمن أولوية اهتماماتها.	2.66	0.93	53.2	متوسط	2
11	تحرص قيادة الجامعة على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامها بتميزها.	2.58	0.98	51.6	منخفض	3
13	تعمل قيادة الجامعة على إحداث تغيير إيجابي في حياة الموظفين.	2.30	0.93	46	منخفض	4
-	البعد الثالث: وضع المرؤوسين أولاً.	2.59	0.77	51.8	منخفض	-

من خلال الجدول (9) الموضح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد وضع المرؤوسين أولاً يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان منخفضاً إذ بلغ (2.59) وبانحراف معياري (0.77) وبأهمية نسبية (51.8%). حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.30-2.80)، بانحراف معياري تراوح بين (0.30-0.80)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (46-56%) حيث حصلت الفقرتان (12، 10) على مستوى ممارسة متوسط، بينما حصلت الفقرتان (11، 13) على مستوى ممارسة منخفض. وحصلت الفقرة (12) على متوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (56%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تبذل قيادة الجامعة قصارى جهدها لجعل وظائف المرؤوسين أكثر سهولة). كما



حصلت الفقرة (13) على متوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (465). وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تعمل قيادة الجامعة على إحداث تغيير إيجابي في حياة الموظفين).
(4) التعامل الأخلاقي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد التعامل الأخلاقي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
16	تؤكد قيادة الجامعة على وجود الأمانة في العمل بين المرؤوسين.	3.06	0.91	61.2	متوسط	1
14	تلتزم قيادة الجامعة بتحقيق الأهداف التنظيمية بمعايير أخلاقية.	3.06	0.97	61.2	متوسط	2
17	تهتم قيادة الجامعة بأخلاقيات المهنة أكثر من تحقيق الأهداف.	2.98	0.93	59.6	متوسط	3
18	تتصرف قيادة الجامعة كنموذج يحتذى به (قدوة حسنة).	2.94	1.07	58.8	متوسط	4
15	تميل قيادة الجامعة للتعامل مع المرؤوسين بعدالة وشفافية.	2.67	0.97	53.4	متوسط	5
-	البعد الرابع: التعامل الأخلاقي.	2.94	0.82	58.8	متوسط	-

من خلال الجدول (10) الموضَّح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد التعامل الأخلاقي يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطاً إذ بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.82) وبأهمية نسبية (58.8%). وحصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.67-3.06)، وانحراف معياري تراوح بين (0.91-1.07)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (53.4-61.2%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط. كما حصلت الفقرة (16) على متوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (61.2%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تؤكد قيادة الجامعة على وجود الأمانة في العمل بين المرؤوسين). وحصلت الفقرة (15) على متوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.97) وأهمية نسبية (53.4%) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تميل قيادة الجامعة للتعامل مع المرؤوسين بعدالة وشفافية).
(5) التمكين:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات التمكين

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
20	تفوض قيادة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعمل كل مرؤوس إليه.	3.00	0.93	60	متوسط	1
21	تمنح قيادة الجامعة المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	2.95	0.86	95	متوسط	2

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
23	تأخذ قيادة الجامعة التوصيات المقترحة من قبل المرؤوسين بعين الاعتبار.	2.93	0.89	58.6	متوسط	3
19	تؤمن قيادة الجامعة بمبدأ تمكين العاملين.	2.89	0.92	57.8	متوسط	4
22	تقدم قيادة الجامعة التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لاتخاذ القرار.	2.78	0.86	55.6	متوسط	5
	البعد الخامس: التمكين.	2.91	0.74	58.2	متوسط	

من خلال الجدول (11) الموضَّح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد التمكين يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطاً، إذ بلغ (2.91) وانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية (58.2%). حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.78-3.00)، وانحراف معياري تراوح بين (0.86-0.93)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (60-55.6%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط. كما حصلت الفقرة (20) على متوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (60%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تفويض قيادة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعمل كل مرؤوس إليه). وحصلت الفقرة (22) على متوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (55.6%) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تقدم قيادة الجامعة التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لاتخاذ القرار).

(6) مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
25	تقدم قيادة الجامعة خبراتها العملية في سبيل تطوير مهارات المرؤوسين.	2.88	0.92	57.6	متوسط	1
26	تتأكد قيادة الجامعة من أن المرؤوسين يصلون إلى تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح.	2.82	0.91	56.4	متوسط	2
24	تهتم قيادة الجامعة بتطوير الحياة المهنية للمرؤوسين باستمرار.	2.77	0.91	55.4	متوسط	3
27	تحرص قيادة الجامعة على معرفة الأهداف المهنية للمرؤوسين لمساعدتهم في تحقيقها.	2.71	0.90	54.2	متوسط	4
28	توفر قيادة الجامعة للمرؤوسين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم.	2.47	0.90	49.4	منخفض	5
	البعد السادس: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	2.73	0.78	54.6	متوسط	-

من خلال الجدول (12) الموضَّح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح يلاحظ أن المتوسط - الحسابي لهذا البعد كان متوسطاً إذ بلغ (2.73) وانحراف معياري (0.78) وبأهمية نسبية (54.6%). حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.47-2.88)، وانحراف معياري تراوح بين (0.90-0.92)، وأهمية نسبية



تراوحت بين (49.4-57.6%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط، عدا الفقرة (28) فقد حصلت على مستوى منخفض. وحصلت الفقرة (25) على متوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.92) وأهمية نسبية (57.6%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تقدم قيادة الجامعة خبراتها العملية في سبيل تطوير مهارات المرؤوسين). كما حصلت الفقرة (28) على متوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (49.4%9) وبمستوى ممارسة منخفض وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (توفر قيادة الجامعة للمرؤوسين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم).

(7): خلق قيمة للمجتمع:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشرات بعد خلق قيمة للمجتمع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
33	تحرص قيادة الجامعة على احترام قيم وثقافة المجتمع.	3.61	0.93	72.2	مرتفع	1
31	تشجع قيادة الجامعة المرؤوسين على خدمة المواطنين.	3.26	0.89	65.2	متوسط	2
32	تهتم قيادة الجامعة بضرورة الارتباط والتواصل والتنسيق مع المجتمع.	3.21	0.93	64.2	متوسط	3
29	تشجع قيادة الجامعة المرؤوسين على الاندماج في الأنشطة المجتمعية.	3.00	0.89	60	متوسط	4
30	تحث قيادة الجامعة المرؤوسين للحفاظ على سلامة البيئة والعمل على استدامتها.	2.90	0.93	58	متوسط	5
-	البعد السابع: خلق قيمة للمجتمع.	3.01	0.71	60.2	متوسط	-

من خلال الجدول (13) الموضح لمستوى ممارسة مؤشرات بعد خلق قيمة للمجتمع يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطاً إذ بلغ (3.01) وبانحراف معياري (0.71) وبأهمية نسبية (60.2%) حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسط حسابي تراوح بين (2.90-3.61)، بانحراف معياري تراوح بين (0.86-0.94)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (58-72.2%) وجميعها حصلت على مستوى ممارسة متوسط، عدا الفقرة (33) فقد جاءت بمستوى ممارسة مرتفع. كما حصلت الفقرة (33) على متوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (72.2%) وهو أعلى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تحرص قيادة الجامعة على احترام قيم وثقافة المجتمع). وحصلت الفقرة (30) على متوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (58%) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، والتي تنص على (تحث قيادة الجامعة المرؤوسين للحفاظ على سلامة البيئة والعمل على استدامتها).

نتائج اختبار الفرضيات (الفروق)

النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (طبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة) وللإجابة على هذا التساؤل اتبع الباحثان ما يلي:



1- بالنسبة لإيجاد الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة دمار تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة (أكاديمي، وإداري) تم استخدام الاختبار التائي (Independent Samples Test)،

الجدول (14)

"الاختبار التائي للفروق في ممارسة القيادة الخادمة حسب طبيعة الوظيفة"

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة الوظيفة	البعد
0.64	261	0.473	0.81	2.87	179	أكاديمي	التصور
			0.70	2.92	84	إداري	
0.02	261	2.33	0.71	2.87	179	أكاديمي	المعالجة العاطفية.
			0.74	2.65	84	إداري	
0.04	261	2.02	0.76	2.65	179	أكاديمي	وضع المرؤوسين أولاً.
			0.78	2.45	84	إداري	
0.11	261	1.60	0.78	3.00	179	أكاديمي	التعامل الأخلاقي.
			0.91	2.82	84	إداري	
0.09	261	1.72	0.71	2.96	179	أكاديمي	التمكين.
			0.78	2.80	84	إداري	
0.08	261	1.75	0.79	2.79	179	أكاديمي	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
			0.75	2.61	84	إداري	
0.16	261	1.42	0.70	3.06	179	أكاديمي	خلق قيمة للمجتمع.
			0.73	2.92	84	إداري	
0.11	261	1.60	0.64	2.93	179	أكاديمي	القيادة الخادمة.
			0.67	2.79	84	إداري	

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً على مستوى محور القيادة ككل، وعلى مستوى الأبعاد الخمسة (التصور، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) حيث تبين أن مستوى الدلالة فيهما أكبر من (0.05) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة تلك الأبعاد في جامعة دمار تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة، وهذا يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة على مؤشرات تلك الأبعاد.

بينما لوحظ أن مستوى الدلالة بالنسبة لبعدي القيادة الخادمة الثاني والثالث (المعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً) كان دالاً إحصائياً لأن مستوى دلالتهم أقل من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة تلك الأبعاد في جامعة دمار تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة، وبالنظر للمتوسطات نلاحظ أن الفرق كان لصالح الأكاديميين، مما يعني أن إدراك الأكاديميين لبعدي المعالجة العاطفية ووضع المرؤوسين أولاً أفضل من إدراك الإداريين لهذين البعدين.



2- بالنسبة لإيجاد الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15)

تحليل الفروق في ممارسة القيادة الخادمة حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.59	0.63	0.38	3	1.15	بين المجموعات	التصور.
		0.60	259	156.05	داخل المجموعات	
			262	157.20	المجموع	
0.28	1.30	0.68	3	2.03	بين المجموعات	المعالجة العاطفية.
		0.52	259	135.08	داخل المجموعات	
			262	137.11	المجموع	
0.54	0.72	0.44	3	1.31	بين المجموعات	وضع المرؤوسين أولاً.
		0.60	259	156.04	داخل المجموعات	
			262	157.34	المجموع	
0.84	0.28	0.19	3	0.58	بين المجموعات	التعامل الأخلاقي.
		0.68	259	177.34	داخل المجموعات	
			262	177.92	المجموع	
0.71	0.46	0.25	3	0.76	بين المجموعات	التمكين.
		0.55	259	142.11	داخل المجموعات	
			262	142.87	المجموع	
0.81	0.32	0.20	3	0.59	بين المجموعات	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
		0.61	259	158.05	داخل المجموعات	
			262	158.64	المجموع	
0.83	0.29	0.15	3	0.45	بين المجموعات	خلق قيمة للمجتمع.
		0.51	259	131.38	داخل المجموعات	
			262	131.83	المجموع	
0.70	0.48	0.20	3	0.61	بين المجموعات	القيادة الخادمة.
		0.43	259	110.65	داخل المجموعات	
			262	111.26	المجموع	



يتضح من الجدول (15) أن قيمة (F) غير دالة إحصائيًا حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) على مستوى القيادة الخادمة ككل وعلى مستوى أبعادها السبعة كل على حدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة تلك الأبعاد في جامعة ذمار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

3- بالنسبة لإيجاد الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16)

تحليل الفروق في ممارسة القيادة الخادمة حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.02	2.41	1.39	7	9.74	بين المجموعات	التصور.
		0.58	255	147.46	داخل المجموعات	
			262	157.20	المجموع	
0.38	1.08	0.56	7	3.94	بين المجموعات	المعالجة العاطفية.
		0.52	255	133.17	داخل المجموعات	
			262	137.11	المجموع	
0.06	1.95	1.14	7	7.98	بين المجموعات	وضع المرؤوسين أولاً.
		0.59	255	149.37	داخل المجموعات	
			262	157.35	المجموع	
0.16	1.52	1.02	7	7.12	بين المجموعات	البعد الرابع: التعامل الأخلاقي.
		0.67	255	170.81	داخل المجموعات	
			262	177.92	المجموع	
0.09	1.80	0.96	7	6.73	بين المجموعات	البعد الخامس: التمكين.
		0.53	255	136.14	داخل المجموعات	
			262	142.87	المجموع	
0.11	1.69	1.00	7	7.02	بين المجموعات	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
		0.60	255	151.63	داخل المجموعات	
			262	158.65	المجموع	
0.09	1.79	0.88	7	6.18	بين المجموعات	خلق قيمة للمجتمع.



مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		0.49	255	125.65	داخل المجموعات	
			262	131.83	المجموع	
0.07	1.92	0.80	7	5.57	بين المجموعات	: القيادة الخادمة.
		0.41	255	105.69	داخل المجموعات	
			262	111.26	المجموع	

يتضح من الجدول (16) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) على مستوى القيادة الخادمة ككل وعلى مستوى أبعادها الستة (المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، خلق قيمة للمجتمع) كل على حدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة تلك الأبعاد في جامعة ذمار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول أن قيمة (F) دالة إحصائياً على مستوى البعد الأول (التصور)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لهذا البعد أقل من (0.05) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة بعد القيادة الخادمة المتعلق بالتصور في جامعة ذمار تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وللتعرف على مصادر تلك الفروق قام الباحثان باستخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، والجدول (18) يوضح نتائج ذلك:

جدول (17)

المقارنات البعدية للفروق في بعد التصور حسب المستوى الوظيفي

الجهة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	رئيس	مدير	رئيس دائرة/	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	نائب عميد كلية/	عميد مركز
مختص	15	3.13	0.70	0.38	0.10	0.37	0.33	0.28	0.21	-0.21
رئيس قسم إداري	17	3.21	1.06	0.46	0.18	0.45	0.40	0.36	0.14	-0.14
مدير إدارة	40	2.75	0.63	-0.28	-0.01	-0.06	-0.10	-0.60		
رئيس دائرة/ مدير عام	20	3.03	0.75	0.27	0.22	0.18	-0.32			
عضو هيئة تدريس	112	2.76	0.78	-0.04	-0.09	-0.58*				



الفروق في المتوسطات		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجهة
عميد	رئيس	مدير	رئيس	24	رئيس قسم علي
نائب عميد	رئيس قسم	مدير إدارة	رئيس دائرة/	16	نائب عميد كلية/
كلية/	عميد	مدير	مدير	19	مركز
مركز	كلية/	مدير	مدير	0.85	عميد كلية/ مركز
مركز	مركز	عام	عام	3.35	
-0.54	-0.04			2.81	
-0.50				2.85	
				0.69	
				0.62	

* الفرق دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات والمراكز، لصالح عمداء الكليات والمراكز في بعد التصور، وربما يعود ذلك إلى أن عمداء الكليات والمراكز أكثر من أعضاء هيئة التدريس معرفة برؤية الجامعة وأهدافها إضافة إلى طبيعة عملهم التي تستلزم حل المشكلات واتخاذ القرارات، بينما بقية المستويات الوظيفية لم تتبين فيها أي فروق دالة إحصائية.

4- بالنسبة لإيجاد الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق في ممارسة القيادة الخادمة حسب سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التصور	بين المجموعات	1.61	3	0.54	0.89	0.45
	داخل المجموعات	155.60	259	0.60		
	المجموع	157.20	262			
المعالجة العاطفية	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.15	0.93
	داخل المجموعات	136.86	259	0.53		
	المجموع	137.11	262			
وضع المرؤوسين أولاً	بين المجموعات	0.30	3	0.10	0.16	0.92
	داخل المجموعات	157.05	259	0.61		
	المجموع	157.35	262			
التعامل الأخلاقي	بين المجموعات	0.28	3	0.09	0.14	0.94



			259	177.64	داخل المجموعات	
			262	177.92	المجموع	
0.95	0.12	0.07	3	0.20	بين المجموعات	التمكين
		0.55	259	142.67	داخل المجموعات	
			262	142.87	المجموع	
0.56	0.70	0.42	3	1.27	بين المجموعات	مساعدة المرؤوسين
		0.61	259	157.38	داخل المجموعات	على التطور والنجاح
			262	158.65	المجموع	
0.82	0.31	0.16	3	0.47	بين المجموعات	خلق قيمة للمجتمع
		0.51	259	131.36	داخل المجموعات	
			262	131.83	المجموع	
0.92	0.17	0.07	3	0.22	بين المجموعات	القيادة الخادمة
		0.43	259	111.04	داخل المجموعات	
			262	111.26	المجموع	

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (F) غير دالة إحصائيًا حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) على مستوى القيادة الخادمة ككل وعلى مستوى أبعادها السبعة كل على حدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة تلك الأبعاد في جامعة ذمار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في جامعة ذمار جاء بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهي نتيجة تتسق مع بعض الدراسات العربية السابقة وتختلف مع أخرى أظهرت مستويات مرتفعة، مما يشير إلى وجود تباين في تبني هذا النمط القيادي باختلاف البيئات التنظيمية.
- 2- جاء بُعد "خلق قيمة للمجتمع" في المرتبة الأولى وبمستوى ممارسة متوسط، ويُعزى ذلك إلى ارتباط هذا البُعد بالرؤية الاستراتيجية لجامعة ذمار والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط.
- 3- جاء بُعد "وضع المرؤوسين أولًا" في المرتبة الأخيرة وبمستوى ممارسة "منخفض"؛ ويرجع ذلك إلى التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعة، ومن أبرزها محدودية الموازنات التشغيلية والظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، مما حدّ من قدرة القيادة على تلبية الاحتياجات النوعية للمرؤوسين.
- 4- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد القيادة الخادمة (التصور، التعامل الأخلاقي، التمكين، مساعدة المرؤوسين، خلق قيمة للمجتمع) تُعزى لطبيعة الوظيفة، بينما برزت فروق معنوية في بُعد "المعالجة العاطفية" و "وضع المرؤوسين أولًا"، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين.

- 5- كشفت الدراسة عن توافق آراء المبحوثين حول ممارسة أغلب أبعاد القيادة الخادمة بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، باستثناء بُعد "التصور" الذي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لصالح (عمداء الكليات والمراكز)؛ ويُفسر ذلك بطبيعة أدوارهم القيادية التي تمنحهم قدرة أكبر على استشراف المستقبل والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 6- أثبتت الاختبارات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمستوى ممارسة جميع أبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" أو "سنوات الخدمة"، مما يشير إلى وحدة الرؤية تجاه الممارسات القيادية السائدة في الجامعة بمختلف الخلفيات العلمية والخبرات العملية.

التوصيات:

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج لمستوى ممارسة القيادة الخادمة في جامعة ذمار، نضع عدداً من التوصيات الهادفة إلى تعزيز الممارسات القيادية الفاعلة، حيث تم تحديد آليات التنفيذ والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل توصية لضمان تحويل نتائج الدراسة إلى واقع ملموس، وذلك وفقاً للجدول الآتي:

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تعزيز ثقافة الاهتمام بالمرؤوسين	عقد ورش عمل شهرية للقيادات حول أهمية الرعاية الشخصية تطبيق نظام المتابعة الدورية للاحتياجات الشخصية للموظفين	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية أمين عام الجامعة
تطوير برنامج للتطوير الوظيفي	إنشاء خطة تطوير فردية لكل موظف توفير برامج تدريبية متخصصة وفق الاحتياجات	الأمانة العامة للجامعة - ومركز التدريب الإداري
تحسين البيئة الداعمة للتطوير	توفير موارد تعلم ذاتي إنشاء نظام تحفيزي للإبداع والابتكار	أمين عام الجامعة- مديرو العموم
تعزيز العدالة والشفافية	تطبيق نظام تقييم أداء شفاف إنشاء لجنة للعدالة التنظيمية	مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي

المقترحات

- "في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ونظراً للأهمية الاستراتيجية لنمط القيادة الخادمة في البيئة الجامعية مقابل ندرة الأدبيات المحلية التي تناولته بالتفصيل، يوصي الباحثان بإجراء مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية منها:
- مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة (ذمار وصنعاء نموذجاً).
 - تحليل الفجوة بين إدراك القادة وممارسة المرؤوسين لأبعاد القيادة الخادمة: دراسة ميدانية في جامعة ذمار.
 - معوقات تطبيق نمط القيادة الخادمة في المؤسسات الأكاديمية اليمنية: دراسة تحليلية من وجهة نظر القيادات العليا.
 - تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الخادمة: لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة ذمار.
 - متطلبات التحول نحو نمط القيادة الخادمة في ظل الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2022-2026م.

المراجع

- إبراهيم، س.، وعمر، ز. (2023). دور القيادة الخادمة في الحد من الصمت التنظيمي. *مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(2)، 781-794.
- بسيوني، م. (2024). واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وآلية تعزيزها. *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية*، 6(1)، 63-98.



- جامعة ذمار. (2022). تقرير الإنجازات 2016-2022م. اليمن
- جامعة ذمار. (2022). مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- جامعة ذمار. (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2022-2026م. اليمن
- جبار، أ. (2021). تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، العراق.
- الجربوع، ر.، والشنيقي، ن. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(3)، 253-271.
- الحجيلي، ن.، والهدور، ز. (2019). تحقق معايير الحد الأدنى للتعليم في حالات الطوارئ في اليمن. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 5(2)، 75-100.
- رشيد، ص.، ومطر، ل. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. دار نيبور.
- أبو زيادة، ز. (2026). تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة العربية للإدارة*، 46(1)، 61-82.
- السحيباني، ن. (2022). القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 15(4)، 510-545.
- السكر، ه. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- شاكرا، س.، والسوسني، ح.، والياس، أ. (2024). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بجامعة بني سويف. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 1(1)، 206-234.
- صلاح الدين، ص.، وعمر، إ. (2024). دور القيادة الخادمة في الحد من آثار التهكم التنظيمي. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 38(1)، 1709-1671.
- الصوالحي، ع.، وآخرون. (2023). واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 7(1)، 24-38.
- عبد، ن. (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بغداد.
- عبدربه، ن. (2020). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية [رسالة ماجستير]. جامعة الإسراء.
- العبادلة، ع. (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في محافظة الكرك. *المجلة العربية للإدارة*، 22(2)، 149-168.
- العدوان، ه. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- علي، إ.، ولويس، ر. (2023). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 2(2)، 93-126.
- عمران، ح.، والهوني، ف. (2024). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي. *مجلة آفاق اقتصادية*، 10(1)، 132-152.
- عودة، و. (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- غالي، م. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في جامعات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.



فاضل، ل. (2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

القضاة، إ. (2022). أثر التمكين الإداري على أداء العاملين مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(8)، 32-47. المكصوصي، ل.، والموسوي، ط. (2021). فن القيادة والإدارة. دار الكتب والوثائق.

نوماس، ت. (2023). تأثير القيادة الخادمة في النجاح الريادي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.

وزارة الشئون القانونية. (2010). قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010 م. الجمهورية اليمنية.

يسن، م. (2021). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(3)، 1294-1372.

References

- Ibrahim, S., & Omar, Z. (2023). The role of servant leadership in reducing organizational silence. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 781–794, (in Arabic).
- Basyouni, M. (2024). The reality of practicing servant leadership in civil associations and mechanisms for its enhancement. *Journal of Research in Developmental Social Work*, 6(1), 63–98, (in Arabic).
- Dhamar University. (2022). *Achievement report 2016–2022*. Yemen, (in Arabic).
- Dhamar University. (2022). *Academic Development and Quality Assurance Center*, (in Arabic).
- Dhamar University. (2022). *Strategic plan of Dhamar University 2022–2026*. Yemen, (in Arabic).
- Jabbar, A. (2021). *The impact of servant leadership on improving job performance* (Unpublished master's thesis). University of Karbala, (in Arabic).
- Al-Jarbou, R., & Al-Shunaifi, N. (2024). The role of servant leadership in the organizational behavior of employees in nonprofit organizations. *Arab Administrative Journal*, 44(3), 253–271, (in Arabic).
- Al-Hujaili, N., & Al-Hadour, Z. (2019). The achievement of minimum education standards in emergencies in Yemen. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 5(2), 75–100, (in Arabic).
- Rashid, S., & Matar, L. (2016). *Servant leadership: A new perspective of leadership in the twenty-first century*. Dar Nibour, (in Arabic).
- Abu Ziada, Z. (2026). The impact of servant leadership on improving contextual performance among employees of Palestinian local authorities in Jericho and the Jordan Valley: An analytical field study. *Arab Administrative Journal*, 46(1), 61–82, (in Arabic).
- Al-Suhaibani, N. (2022). Servant leadership in contemporary educational institutions. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(4), 510–545, (in Arabic).
- Al-Sukkar, H. (2019). *Servant leadership and its impact on job performance* (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, (in Arabic).
- Shaker, S., Al-Sanousi, H., & Elias, A. (2024). The impact of servant leadership on organizational commitment at Beni Suef University. *Journal of Financial and Commercial Studies*, (1), 206–234, (in Arabic).
- Salah al-Din, S., & Omar, I. (2024). The role of servant leadership in reducing the effects of organizational cynicism. *Scientific Journal for Commercial Research*, 38(1), 1671–1709, (in Arabic).
- Al-Sawalhi, A., et al. (2023). The reality of applying servant leadership behaviors in Palestinian universities. *Arab Journal of Sciences and Research Publishing*, 7(1), 24–38, (in Arabic).
- Abd, N. (2019). *Servant leadership and its impact on the dimensions of strategic renewal* (Unpublished master's thesis). University of Baghdad, (in Arabic).
- Abd Rabbuh, N. (2020). *The impact of servant leadership on organizational ambidexterity* (Master's thesis). Al-Isra University, (in Arabic).



- Al-Abadlah, A. (2022). The impact of servant leadership on improving job performance in Al-Karak Governorate. *Arab Administrative Journal*, 22(2), 149–168, (in Arabic).
- Al-Adwan, H. (2017). *The degree of secondary school principals' practice of servant leadership* (Unpublished master's thesis). Middle East University, (in Arabic).
- Ali, I., & Lewis, R. (2023). The relationship between servant leadership and organizational learning. *Scientific Journal for Commercial Research*, (2), 93–126, (in Arabic).
- Imran, H., & Al-Huni, F. (2024). Servant leadership and its relationship to the level of job satisfaction. *Afaq Iqtisadiyah Journal*, 10(1), 132–152, (in Arabic).
- Odeh, W. (2016). *The role of servant leadership in improving the organizational environment* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, (in Arabic).
- Ghali, M. (2015). *Servant leadership and its relationship to organizational commitment in Gaza universities* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, (in Arabic).
- Fadel, L. (2021). *The impact of servant leadership on organizational commitment in telecommunications companies* (Unpublished master's thesis). Middle East University, (in Arabic).
- Al-Qudah, I. (2022). The impact of administrative empowerment on employee performance. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(8), 32–47, (in Arabic).
- Al-Maksousi, L., & Al-Mousawi, T. (2021). *The art of leadership and management*. Dar Al-Kutub wa Al-Watha'iq, (in Arabic).
- Nomas, T. (2023). *The impact of servant leadership on entrepreneurial success* (Unpublished master's thesis). University of Karbala, (in Arabic).
- Ministry of Legal Affairs. (2010). *Higher Education Law No. (13) of 2010*. Republic of Yemen, (in Arabic).
- Yaseen, M. (2021). Servant leadership and its role in achieving organizational excellence. *Journal of Financial and Commercial Research*, 22(3), 1372–1294, (in Arabic).
- Ekmekcioglu, E., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288.
- Gil, A., Bittencourt Gonzalez Mosegui, G., Zenezi Moreira, R., & Eguizabal, M. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422–434.
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: Moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660–678. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>
- Pakpahan, M. (2021, April). *Servant leadership and performance employee: The mediating effect of organizational commitment*. Paper presented at the International Conference on Engineering and Technology.
- Raub, S., Fernandez, S., & Vitalis, M. (2024). Servant leadership and psychological empowerment of hotel service employees—The moderating role of openness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 1–23.
- Silalahi, M., Candra, V., Grace, E., Simatupang, S., & Julyanthry, J. (2022). Servant leadership and its influence on employee performance. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 2(2), 295–304.
- Yinan, Z., Yue, Y., & Weilin, S. (2024). The impact of servant leadership on proactive service behavior: A moderated mediation model. *BMC Psychology*, 12(178), 1–14.

