جامـــعة واســـط
مجلـــــــة كليـــــــة التربيـــــة

العـدد السادس والأربعون ج١
شباط / ٢٠٢٢

القيادة الخادمة لدى عمداء كليات جامعة سومر وعلاقتها بالتمييز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين

أ.م.د. عباس ناهي كعيد
جامعة سومر/ قسم ادارة الأعمال
dr abas nahi @gmail.com

المستخلص

للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد اثناء عمله مع غيره وتفاعله معهم من أفراد الجماعة ، ويبلور هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة و القدرة بتأثيره على الآخرين داخل الجامعة، ولما للقيادة الخادمة من وقع بالغ وأثر في تفعيل دور التمييز الوظيفي داخل هذه المؤسسة التعليمية، لكن انبثقت فكرة مغايرة للباحث من خلال ما لاحظه على القيادات الادارية المتمثلة بعمداء الكليات باعتباره تدريسي داخل الجامعة وجدة بأن هناك ضعف وإشكالية تتمثل بعدم تفعيل دور القائد الخادم من قبل عمداء الكليات بجوانب معينة تخص دفع وتحفيز موظفي الجامعة بأخذ دورهم الحقيقي بإنجاز أعمالهم داخل كلياتهم هذا من جهة ، كذلك لوحظ بتلكؤ وضعف واضح في مجال التمييز الوظيفي بعدم وجود دور واضح للتمييز داخل الكليات يذكر للموظفين بإكمال وظائفهم بطريقة تبين لنا وجود دلالات للتميز تبرز من خلال عملهم يبين ان هناك نتاج واضح لهم. وعليه أتضحت اشكالية الدراسة بالآتي: ماهي الدرجة التي استطاعت أن تمارس من قبل القيادات الادارية بتفعيل هذا النمط وماهي العلاقة بين المتغيرين حسب رؤية موظفي جامعة سومر– أما بالنسبة للجانب العملي اعتمد في بحثه جانباً وصفياً ، حيث لجأ الى البرنامج الاحصائي بأستخدام الحزمة الاحصائية (spss) (مقاييس التشتت، معاملات الارتباط ،معامل الثبات) حيث كانت نتائج البحث ميول عمداء الكليات في جامعة سومر على تبني نمط القيادة الخادمة كما ظهر بأجوبة الموظفين لكن ليس بمستوى الطموح.

مفاتيح البحث : القائد الخادم، تمييز وظيفي ، العمداء ، موظفين

The servant leadership of the deans of the faculties of Sumer University and its relationship to job discrimination from the point of view of employees.

.D. Abbas Nahi as Ei
Department of Business Administration / Sumer University.

Abstract

Leadership has a major social role that the leader performs during his work with others and his interaction with them from members of the group, and this role is crystallized by the fact that whoever performs it has the power and the ability to influence others within the university., represented by its ability and influence on employees within the university, and because servant leadership has a great impact and effect on activating the role of job discrimination in the university institution, but there was a different vision for the researcher through what he observed on the administrative leaders represented by the deans of colleges as a teaching inside The university and Jeddah say that there is a weakness and a problem represented by the failure to activate the role of servant leadership by the deans of the faculties in certain aspects related to pushing and motivating the university employees to take their real role in the completion of their work within their colleges on the one hand, and a clear lag and weakness in the field of occupational discrimination was also observed in the absence of a clear role for discrimination within the institution The educational reminder for employees to complete their jobs in a way that shows the existence of job discrimination within the university institution. The research problem matured with the following question: What is the degree to which faculty deans at Sumer University practice servant leadership and what is their relationship to the job excellence prevalent in their colleges from the employee's point of view - as for the practical side, the researcher used the side. Descriptive, using the statistical bag (spss) and using statistical means (chi-square, generalized For the Pearson correlation, coefficient of stability) where the results of the research were the tendencies of deans of faculties at Sumer University to adopt the servant leadership style as shown by the employees' answers.

Key words: Servant Leadership, Job Discrimination, College Deans, Employees Chapter V

مشكلة البحث :

للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد اثناء عمله مع غيره وتفاعله مع افراد الجماعة ، ويبلورها من يقوم به يكون له القوة و القدرة بتأثيره على الاخرين داخل الجامعة ، ولما للقيادة الخادمة من وقع بالغ وأثر في تفعيل دور التمييز الوظيفي في كليات الجامعة، لكن كانت هناك نظرة مغايرة للباحث من خلال ما لاحظه على القيادات الادارية المتمثلة بعمداء الكليات باعتباره تدريسي داخل الجامعة وجدة بأن هناك ضعف وإشكالية تتمثل بعدم تفعيل دور القيادة الخادمة من قبل عمداء الكليات بجوانب معينة تخص دفع وتحفيز موظفي الجامعة بأخذ دورهم الحقيقي بإنجاز اعمالهم داخل كلياتهم هذا من جهة ، كذلك لوحظ بتلكؤ وضعف واضح في مجال التمييز الوظيفي بعدم وجود دور واضح للتمييز داخل مقرات عملهم يشار للهم بإنجاز يذكر للموظفين بإكمال وظائفهم بطريقة تبين وجود تمييز وظيفي داخل المؤسسة الجامعية (كامل ،٢٠١١: ٤٧) ، ومن هنا يمكننا ابراز هذه الاشكال بالسؤالين الآتيين:

١- تعرف وتوضيح مدى ممارسة عمداء الكليات كقائد خادم من وجهة نظر موظفي كليات جامعة سومر .

٢- ما درجة التمييز الوظيفي لدى موظفي كليات جامعة سومر.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث اهميته لتناوله موضوعا مهما وحيويا هو موضوع القيادة كخدمة والتي نالت ولاتزال بالغ الأهتمام من جانب المهتمين بهكذا مجال لعل رفع اداء كل مؤسسة وتطورها وبروزها بكافة المجالات واستمرارها يعتمد بشكل محوري ورئيس على القيادة التي تهيئ لها وتضع خططها وترسم سياساتها ، ان القائد الخادم يحفز فريق العمل بخلق موازنة في بيئة العمل بين انتهاج القيادة وخدمة الاخرين داخل الجامعة ، فهي تبين للقيادات الادارية ان الاسبقيات في العمل تبدء بتواصلهم مع مرؤوسيهم وثانيا تشجع المرؤوسين على الاستفادة من اي فرصة تمنح لهم لمزاولة عملهم واخيرا اذ ان الهدف من اتباع هكذا اسلوب من القيادة هو لرفع وتحسين حياة العمل للموظف داخل المؤسسة التعليمية ومن ثم رفع مؤسساتهم من بعدهم . (متعب ،٢٠١٥ .٥٤)

وتكمن أيضا أهمية البحث بما يلي :

١- أهميته نظريا :

تنبثق فائدة واهمية هذه الدراسة من فائدة الموضوع الذي تناولته هو القائد الخادم ، اذ تحتل هذه القيادة اهتماما في الادبيات التربوية ، وأصبح ينظر للقيادة الخادمة كعنصر مهم في أحداث التغيير والاصلاح الاداري والتربوي ، وقد تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين المهتمين بهذا الجانب .

٢- الأهمية التطبيقية

نأمل أن نستفيد بنتاج علمي و تغذية راجعة لكافة عمداء الكليات في العينة المبحوثة وغيرها وتعرف دوري كلا من القيادة الخادمة والتمييز الوظيفي من أجل ان يكون هناك تطوير اداري وتمييز وظيفي لموظفي الجامعة .

وتكمن ايضا أهمية البحث بجوانب أخرى هي :

أ- التطوير التنظيمي: محاولة القائد الخادم أن يغير نمط قيادته من نمط تقليدي مركزا فيه على سيطرته على مرؤوسيه الى نمط قيادي في خدمة مرؤوسيه مخولا أياهم العمل ومانحا ثقته بهم والعمل بروح الفريق

ب- تزويد عمداء الكليات بالمعارف والقدرات عن طريق ايجاد تخطيط واضح ومبرج استراتيجية واضحة في ظل هكذا قيادة

ت- اعادة التفكير في كيفية استثمار وتطبيق الوظائف الإدارية المناطة بها الكوادر الادارية العليا (استراتيجية ،تنظيم واضح ،اتخاذ قرار، اتصال ، رقابة توجيه)

ث- تحاول أن تزرع هذه الدراسة بذرة الانتماء لدى القيادات التعليمية (عمداء الكليات) والابتعاد عن الروتين وتعتبر نواة للنهوض بالواقع التعليمي

ح- سوف يعتبر هذا البحث كمرجع للعودة اليه متى ما رغب الاخرون للعودة اليها لأنها سوف تكون أداة ثابتة ودراسة سابقة (أبو تينة،٢٠٠٧: ٢٥)

أهداف البحث :

١- تعرف وتوضيح مدى ممارسة عمداء الكليات للقائد الخادم من وجهة نظر موظفي كليات جامعة سومر .

٢- تعرف على التمييز الوظيفي حسب رؤية موظفين الجامعة .

٣- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتمييز الوظيفي لدى هذه النخبة من القيادات الادارية المتمثلة بالعمداء حسب وجهة نظر موظفي الجامعة .

حدود الدراسة: نحدد البحث :

- الحد المؤسسي : حدد البحث على دراسة موضوع علاقة القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز الوظيفي.
- الحد البشري : تم أجراء هذا البحث على عينة من موظفي كليات جامعة سومر
- الحد الزماني : تحدد البحث للعام ٢٠٢٠ – ٢٠٢١ .
- الحدود المكانية : مكان البحث هو كليات جامعة سومر .

تحديد المصطلحات: أولا: القيادة الخادمة

- عرفها (جودت،٢٠٠٦)

بأنها اسلوب بديهي وفطري يظهر مـع الافراد مـن خلال الممارسة والتدريبات المتكررة ، وهـي فاعـلية مرتبطة واستراتيجية واضحة ينغمس بها شعوريا القائد بانه فردا تابعا للجماعة داخل المؤسسة ويكون مشغولا بتنفيذ مصالحهم اليومية . (عطية،٢٠٠٨: ٤٤)

- عرفها (الهيتي، ٢٠٠٣)

وهي رؤية القائد وفلسفته الادارية من اجل ان يصل الى اهدافه المنشودة في مؤسسته وفق استراتيجية مفادها خدمة مرؤوسيه (الهيتي ،٢٠٠٣: ٣٧)

- كما عرفها (سلامة ،٢٠٠١)

هي فلسفة ونشاطات تثري حياة الأفراد وتعمل على بناء مؤسسات أفضل وبالتالي تؤدي الى خلق عالم اكثر عدالة وعناية بالأفراد داخل مؤسساتهم . (سلامة ،٢٠٠١ : ٣٨)

- عرفها (علي، ٢٠٠٣)

بأنها تمثل القدرة أو القابلية التي يستطيع من خلالها القائد توجيه جهود الأخرين نحو تحقيق الهدف المراد أنجازه بكفاءة وفعالية . (علي،٢٠٠٣: ٨١)

كما عرفها (spears ،٢٠٠٥) : بأنها نمط من انماط القيادة تبحث عن اشراك المرؤوسين في صناعة القرارات والاعتماد على السلوك الأخلاقي وتعزيز تطور المرؤوسين مع النظر بعين ثاقبة لبيئة العمل. (spears ،٢٠٠٥ :٣)

ثانيا – التمييز الوظيفي

- عرفه(منة، ٢٠١٣) : هو مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كافة الجوانب التنظيمية والتي بدورها تحقق النجاح على مدى بعيد (منى،٢٠١٣: ٣٤)
- كما عرفه (البراهنة ، ٢٠٠٩)

السلوك أو الاداء الذي يتجاوز حدود الاداء المفترض أبرازه من الموظف . (البراهنة ، ٢٠٠٩ :١٧)

- عرفه (علي ،٢٠٠٣) : جهود تنظيمية مخططة ترمي لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها للحاق بما مستحدث من تكنلوجيا متطورة. (علي، ٢٠٠٣ : ٦٧)
- كما عرفه (مرعي ،٢٠٠٠) :هو مجموعة من الانماط وسلوكيات وقدرات اعجازية ومهارات فكرية يزودون الافراد بها وتمكنهم من تقديم افكار تتسم بالحداثة. (مرعي،٢٠٠٠ :٢٣)
- عرفه(هاشم،٢٠٠١) :هو أسلوب منظم ودوري مستمر للمراجعة المستمرة والشاملة لجميع أعمال الموظفين داخل المؤسسة . (هاشم ، ٢٠٠١ : ١٢)

ثالثا – العلاقة : تعرف العلاقة في معجم اللغة العربية ما يتعلق به الشيئ ، او علاقات او علائق أي رابطة تربط بين شيئين .

رابعا – جامعة سومر : هي جامعة عراقية حكومية حديثة أنشأت عام ٢٠١٤ في مركز قضاء الرفاعي تحتوي على سبعة كليات وتعتبر الجامعة عضوا في اتحاد الجامعات العربية .

خامسا – التعريف النظري :ما تحمله هذه القيادة من فلسفة لرفع الاداء والوصول بشكل مميز نحو اتمام العمل بكفاءة وتميز وظيفي عال والدافع الذاتي والقدرة على القيادة المستقبلية.

سادسا– اجرائيا : مامدئ حصول الاستجابة على اداتي البحث من قبل العينة المبحوثة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: القيادة الخادمة :

بدءة توجه جديد محاولا الابتعاد عن مفاهيم وقرارات كلاسيكية بالية قديمة التي كانت أسسها مبنية على الهرمية وسلطة المركز وتبني روح التملك وعدم أعطاء الفرصة اللازمة للمرؤوسين ليتبنوا أفكارهم أتجاه مؤسساتهم واشراكهم بوضع الخطة أو اتخاذ قرار لفائدة للمؤسسة حتى أن برزت نظريات حديثة للقيادة منها "القيادة الخادمة" حيث تتبنى هذه القيادة سمات إنسانية وأخلاقية وتؤيد المشاركة في العمل وتعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة التعليمية . (خفاجي،٢٠٠٩: ٣٣)

مميزات القائد الخادم :

١. الابتعاد عن كل ما هو شخصي وتفضيل مصلحة الكل على مصلحته الشخصية .
٢. زرع ثقافة جديدة هي ثقافة الاستماع للأخر وعدم أهمال رأي المرؤوسين .
٣. يسعى الى تمييز انجازات المرؤوسين دون انتظار التكريم واقامة مناسبات لتقدير ما وصلوا اليه من نجاحات .
٤. اول من يضحي من اجل ديمومة واستمرار الفريق موحد
٥. تطوير المؤسسة يعتبر من الركائز الأساسية والمهمة للقائد الخادم هو تطوير المؤسسة حيث يقوم بمهمة جدا رائعة وهي مشاركة المرؤوسين ومعرفة أفكارهم أتجاه مؤسستهم .
٦. تطوير الموظفين من خلال محاولة معرفة مكونات ذلك الموظف وما يحمل من أفكار من خلالها أن يتطور داخل مؤسسته . (خليفات ،٢٠١٣ : ٨٩)

ايجابيات القائد الخادم للموظف :

من ايجابيات القائد الخادم تأتي بالمرتبة الأولى بالنسبة للموظفين هي :

١- احترام الموظف كإنسان كما تمنحه الشعور بالاستقلالية.
٢- شعور المرؤوس بأهميته وان له مكانة داخل مؤسسته من خلال اشراكه بقرارات المؤسسة
٣- الوقوف على ما أنجزه الموظف وتقييم عمله والتعاطف معه .
٤- النمو السريع للمرؤوسين من خلال أدخالهم دورات تدريبية مما يزيد من امكانيات تطورهم
٥- الشعور والغبطة لدى الموظف بأنه مشارك بصنع القرار. (طارق،١٩٨٩ :١٤)

أبعاد القائد الخادم :

١- مهارة المعرفة: الشمولية بالمهام الموكلة له عن المؤسسة بحيث يكون في موقف يمكن القائد المساعدة والدعم الفعال لفريق عمله والاهتمام بما هم دون منه اداريا .

٢- المشاركة : تحفيز ومنح ما يسهل عمل الاخرين وخصوصا المرؤوسين المباشرين من خلال حل مشاكلهم

٣- مساعدة المرؤوسين على النجاح في عملهم : محاولة أدخال المرؤوسين في دورات تدريبية ومساعدتهم للتطور .

٤-الوصول للمرؤوس ومحاولة ماهي احتياجاته ماهي رغباته ما يحمل من أفكار ومشاركته همومه داخل المؤسسة. (بدري، ٢٠١٠: ٥٥)

صفات القائد الخادم:

١- يلجا الى أستخدام سلطته دون تعسف .

٢- يؤمن بمبدأ المشاركة مع المرؤوسين في وضع الخطة وصنع القرار.

٣- يوضح اللوائح والتعليمات للمرؤوسين بشكل لايدع مجالا للغموض .

٤- يسمح بحرية أبداء الرأي وفتح الحوار مع الطرف الأخر .

٥- وجود أحترام بين الرئيس والمرؤوس.

٦- الألمام بأسس القيادة التربوية .

٧- فتح برامج ودورات تدريبية مكثفة للنهوض بالموظف الى اعلى مستويات مهنية والألمام بمجال عمله.

٨- الوقوف مع الموظف ومع مشاكله الخاصة ومحاولة حلها. (الربيعي،٢٠١٠: ١٨)

أسس القائد الخادم :

تقوم هذه القيادة على مجموعة من الأسس والمبادئ ، يمكننا أيجازها في النقاط التالية

١-تحديد وظيفة ومهمة كل موظف في المؤسسة وما يمتلكه من سلطة بحيث تضمن عدم تداخل الاختصاصات .

٢-محاولة التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم .

٣-العمل بروح الفريق الواحد كأشراك المرؤوسين في تحديد سياسات ووضع البرامج والرؤى والأفكار واتخاذ القرارات .

٤-التوازن مابين مامنح من سلطة والمسؤليات المناطة حيث يعمل القائد الخادم بمنح جزء من عمله الى الاخرين ورؤيته بما يمتلكون من امكانيات ادارية .

٥- الاعتماد على معايير موضوعية وعادلة في توزيع المهام واسناد المسؤوليات(سلامة،٢٥:١٩٩٩)

ثانيا : التميز الوظيفي :

يعتقد العديد من المرؤوسين داخل مؤسسة الجامعة أن الكادر الوظيفي المتميز هو ذلك الذي يقوم بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منه بكفاءة ، وهذا شيء جيد الى حد ما ولكن عندما ننظر الى متطلبات وتحديات المرحلة من تكنلوجيا متطورة وسرعة في انجاز الاداء المتوقع من المؤسسة في تنفيذ خططها المستقبلية ، والمؤسسات المتميزة تحاول أن تحرص على ترجمة خططها المستقبلية الى حقيقة ملموسة ، ومن أجل تحقيق أهدافها التي رسمتها من خلال عملها الجاد وتخطيطها المستقبلي ، وقد اصبح الابداع الوظيفي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل مختلف الباحثين لما لهذه المرحلة من بدايات انفجار معرفي متوائم مع مايتميز به الافراد.(علي، ٢٠٠٢: ٧٦)

أهمية التميز الوظيفي

١- قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتعامل معها بسهولة .

٢- تبني برامج غير تقليدية مثل (الهندرة الادارية) ومغادرة الوظيفة التقليدية الى مؤسسة متميزة .

٣- الدقة في كافة الاعمال ، والتحسين والتطوير المستمرين .

٤- فتح المجال لأفراد المؤسسة للتعليم المستمر .

٥- تهيئة قيادة كفوءة متمثلة بعمداء الكليات تكون قريبة من متطلبات الموظفين .

٦- أن يشعر الموظف فعلا هناك قيادة خادمة حتى يتحقق الولاء والرضا الوظيفي وبالتالي نحصا على " التميز الوظيفي ".

٧- العمل كفريق واحد لتوجيه الجهود على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة (مرعي ، ٢٠٠٠ :٦٦)

مبادئ التميز الوظيفي :

هنالك مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على الموظفين اللذين يسعون لتحقيق التميز بها ومراعاتها ، والتي يمكن أن تسهم في نجاح المؤسسات وتميزها . منها مايلي :

١-الاستمرارية : تبني عملية التميز بصورة متواصلة، فلا ينبغي للموظف أن يصل الى مستوى معين من التميز في وظيفته وعندما يتوقف فان هذا الفعل سوف يؤدي الى الرجوع للخلف ويسبب الجمود الفكري .

٢-الشمولية: بمعنى ان يغطي التميز جميع أقسام وشعب المؤسسة بصفة كلية ، وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في الكلية دون باقي أجزائها .

٣-التأكيد على المستقبل : أي أن التميز لدى موظفي المؤسسة الحقيقي هو النابع من توقعات مستقبلية ، أي ما سوف يؤل عليه واقعا في المستقبل .

٤-التركيز على الامور التي تحقق الريادة : أي عدم التركيز على الأمور التي من شأنها أن تشتت الأفكار ، لان ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ، فتحقيق التميز الوظيفي لا يكون فعالا مالم يكن مركزا على الأهداف التي تحقق ميزة الصدارة .

٥-نشر ثقافة الأبداع والمبدعين : يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والابداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز الوظيفي .

٦-البيئة الملائمة والمشجعة للعمل : أن المناخ الوظيفي الجديد يشجع على خلق جو وبيئة عمل إيجابية تحقق الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين . (هاشم،٢٠٠١: ٧٨)

خصائص التميز الوظيفي:

تتمتع المؤسسات التي تحقق التميز الوظيفي بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

١- تقبل الأعمال المكثفة والمعقدة من قبل موظفي المؤسسة ، اذ أن انفتاح موظفي الكلية وتقبلهم للأعمال الشاقة يعتبر مصدرا للتميز داخل مكان عملهم ، حيث يكون تعلمهم يكون اسرع وادق وتحسين لقابلياتهم .

٢- توفير القيادة القادرة والكفؤة : هناك علاقة قوية بين الموظف وقيادته اذا كانت قوية ، قوة القيادة وقربها من الموظف تحقق التميز لدى الموظفين .

٣- مواجهة وتحمل الأزمات : المصاعب والأزمات توضح وتبين قدرة المؤسسة للمواجهة وحلها بسهولة .

٤- زيادة المعرفة والخبرة لدى الموظف : أن المؤسسة ذات المناخ والجو الإبداعي والأداء المتميز تضيف خبرة ومعرفة جديدة على خبرة الموظف .

٥-برامج ودورات تدريبية مستمرة . التأكيد حول فتح برامج تدريبية في مجال العمل ، مما يزيد من خبرة وأداء الموظف . (أبو عابد ،٢٠٠٦: ١٦)

دراســات سابــقــة

أطلع الباحث على دراسات سابقة ذي علاقة بخدمة القائد لمرؤسيه داخل مؤسسته والتمييز الوظيفي منها ما يلي :

اولا- القيادة الخادمة :

- دراسة أبو تينة (٢٠٠٦) ، هدفت الدراسة الى تعرف ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الخادمة في المدرسة وفق رؤية مديريهم ومعلميهم حيث كانت العينة المبحوثة من (٣٩٠) من الكادر التدريسي و(٩٥) مديرا ، كانت نتائج الدراسة وجود دور يذكر للقائد الخادم حسب رؤية وتصور واجابات المعلمين.

- دراسة الديرية (٢٠١١) ، هدفت الدراسة الى التعرف ودور القيادات الادارية في الجامعات الاردنية للقيادة الخادمة حسب تصور ورؤية تدريسي الكليات المبحوثة وعلاقتها برضاهم عن العمل ، حيث تم قياسها باداة تفصيل القيادة ، تكونت العينة المسحوبة (١٨٠) فردا من اعضاء التدريسين تم انتقائهم عشوائيا ، بينت نتائج البحث الى ان كان هناك تفعيل واضح للقائد الخادم ولكن كان تمثيل هذه القيادة بصورة متوسطة داخل كليات الجامعات.

ثانيا – التمييز الوظيفي :

- **دراسة** (الجعبري ٢٠٠٩) بعنوان " دور ادارة التمييز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية " هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير ادارة التمييز ومشاركتها في أحداث ورفع للإداء في الضفة الغربية من مؤسسات تربوية ، حيث بلغت عينة البحث (٤٢) من رؤساء الاقسام ونواب ومسؤولي البحث والتطوير ، حيث كانت نتائج البحث هي ان مستوى ادارة التمييز ومستوى الاداء متوسط .

- **دراسة** (شعبان ،٢٠١٠) بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز " هدفت الدراسة الى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الاداء الجامعي المتميز تكونت العينة المدروسة من (٤٣) فردا من الكوادر التعليمية في كلية الادارة والاقتصاد ، حيث كانت نتائج البحث هناك دور

يصل الى الوضوح الى في بعض المجالات من فقرات الاستبانة يعزى للعدالة التنظيمية والتميز الوظيفي، ووجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي .

(الفصل الثالث)

منهج الدراسة وإجراءاته

أولاً :منهج البحث :

لتحقيق اهداف البحث تم استخدام منهجا وصفيا بأسلوبه الارتباطي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة

ولكونه ينطبق مع البحث الحالي ، فهو يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

مجتمع البحث : يتألف مجتمع الدراسة من (١٨٠) من موظفي كليات كليات جامعة سومر .

العينة المبحوثة : تتألف عينة البحث من (١٠٠) موظف موزعين على جميع كليات جامعة سومر .

أداة البحث : لهذه الاداة خاصية يجب ان تكون موجودة في جميع مقاييس علوم التربية ، لانها تتعلق بالهدف الذي عدة الاستبانة لأجله.

صدق الأداة :

ويقصد بان تتمثل بالجدية والصدق لانها تكون مستوعبة كافة العناصر المشمولة في التحليل سبب وضوح مفرداتها من جهة ومقروءة بسهولة لكل من ينتهجها . (عبد الخالق، ١٩٩٣، ٣٨) ولغرض التأكد من الأداة المستخدمة الحالية تم اعتمد الصدق الظاهري للتأكد من صدقها الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة التربوية والنفسية هي الشكل الخارجي للمقياس الذي اعد او ما يمثلها في الاطار الخارجي لصورتها النهائية الذي يمثل نوعية الفقرة وكيفية عملها وكيف ان تكون واضحة (فان دالين،١٩٤٨، ٩) لذلك تم عرضها على المحكين الأداة المكونة من (٣٠) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الإدارة والقياس والبالغ عددهم (٨) محكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم لمناسبة فقراتها للصدق المعد لأجله والتأكد من الاجادة اللغوية واعطاء اقتراحات اذا كانت هناك فقرات تستوجب ان تمحى او تستحق التعديل حيث اعتمدت نسبة(٧٨%) فأعلى لقبول او موافقة المحكم للاشارة الى تصديق الفقرة والإبقاء عليها، وعليه تمت الموافقة على اعداد جميع فقرات الاستبانة مهيئة للشيء الذي عدت من لغرضه بعد الأخذ بمجمع آراء المحكمين .

ثبات الأداة :

يعد الثبات الميزة المهمة التي تلي الصدق يجب ان تتوفر بها الاداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب قاصدا وجود تجانس معياريين لشيى واحد اي تكون درجة الافراد متطابقة على نفس الية المقياس (عودة، ١٩٩٨، ٨٨) وللحصول على الثبات للاداة الحالية بطريقة هي :

أ . طريقة إعادة الاختبار :

تعد تلك الالية من اهم الطرق في علوم التربية مبينة أن الأداة تعطي ماهو متوقع من نتائج أو قريباً منها أذا ما كرر تطبيقها على العينة وتحت الظروف نفسها (عامر، ١٩٩٥)، حيث تم حسابه بهذه العملية وقد اختيرت عينة مقدارها (١٠٠) من رؤساء الأقسام بطريقة عشوائية من مجتمع الرئيسي وبأعادة العملية بعد فترة اسبوعين تم أعادة التطبيق الاخر حيث تم حساب العلاقة بين التطبيقين اذ بلغ الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) للاستبانة (القيادة الخادمة) ومعامل الثبات للاستبانة (التميز الوظيفي) بلغ (٨٦، ٠).

ب . معادلة الفاكرونباخ : تعد هذه الطريقة أحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات حيث تصل نسبته الى (٩١، ٠) لاستبانة القيادة الخادمة، وبلغ معامل الثبات (٨٦، ٠) لاستبانة التميز الوظيفي.

العينة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة للكشف عن الفقرات الهاضمة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة من (٥٠) رئيس قسم من مجتمع البحث الأصلي وطلب قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الجابة عليها وقد تبين من خلال الإجابات ان الأداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الجابة على الأداة يتراوح ما بين (٢٥ . ٣٠) دقيقة.

تطبيق الأداة بصورتها النهائية :

بعد الحصول على ثبات الاداة وصدقها اجرية العمل وتطبيقها على افراد العينة المبحوثة البالغ عددها (١٠٠) رئيس قسم

الوسائل الإحصائية :

أعتمد الباحث الاجراءات المنهجية لتحقيق أهداف البحث ومن هذه الوسائل الأستبيان الذي حرص الباحث على ان يكون شامل ومرتكز حول دراسته لموضوعه ، حيث كان المجتمع الذي تناوله يمثل عمداء وموظفي كليات جامعة سومر وتم اختياره عشوائيا مثلت(٢٥%) ، كذلك أعتمد بتحليل نتائج الاستبيان وتفريغ البيانات المحصل عليها في برنامج (spss) وتم استخدام الوسائل الاتية :

١- نسب المئوية لإيجاد الصدق .
٢- وسط حسابي الموزون .
٣- قوة العلاقة بين المتغيرات.
٤- اختبار متوسط لعينة واحدة .

الفصـــل الرابـــع

تفســير النتائــج

جرى قياس المجال الاول من البحث (بعد الاشراف)، من خلال ثلاثة فقرات، إذ يشير الجدول (١) ل المعدل والانحرافات البيانات التي تخص رؤية العينة المبحوثة التي تخص المتغير ، إذ يعكس الجدول المذكور متوسطا حسابياً اتفق ، إذ كان (١.٦٦٢٥)، وكان اجمالي الانحراف (١.٤١٢٥٧)، بالنسبة للفقرات فقد تبين اعلى حد للإجابة حققتها الفقرة (٣)، إذ بلغت قيمة معدلها (١.٧٢٥٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي للاجابات كما موضح بالدرجة المعيارية فقد حققت اقل وسط اجابات حيث بلغت قيمة المعدل بين الاجابات اكدته الانحرافات (٠.٩٠٥٤٧)، اذ اشر اتفاق المستجيبين بأن (يؤكد على اهمية تحملنا مسؤولية اتجاه المجتمع عند ادائنا المهام الموكلة بنا)، أما الفقرة (٢) التي نصت (يتبنا تطبيق روية بعيدة المدى للمستقبل) فقد حققت اقل معدل للاجابة حيث كانت قيمة معدلها ، (١.٦١٥٠) وهي اتفق ، وبتشتت لكل الاجابات نوعا ما يؤكده التشتت (١.٧٤٠٣٢).

جدول رقم (١) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الاول (بعد الاشراف) من متغير البحث

الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يؤكد على اهمية التركيز على الصالح العام للمؤسسة .	٤٠	١.٦٥٠٠	١.٠٠١٢٨
يتبنى تطبيق رؤية طويلة المدى للمستقبل.	٤٠	١.٦١٥٠	٠.٧٤٠٣٢.
يؤكد على اهمية تحملنا المسؤولية المجتمعية عند ادائنا للمهام الموكلة	٤٠	١.٧٢٥٠	٠.٩٠٥٤٧.
التخطيط	٤٠	١.٦٦٢٥	٠.٤١٢٥٧.

جرى قياس المجال الثاني من البحث (التحلي بالشجاعة)، من خلال ثلاث فقرات، إذ يشير الجدول (٢) من المعدلات الحسابية التشتتات بالعينة المبحوثة بما يتعلق بالمتغير ، إذ يعكس الجدول الذي

ذكر المتوسطات الحسابية اتفق ، حيث بلغ (١.٦٢٠٨)، وكان اجمالي تشتتهم(١.٤٦٣٧٧)، كذلك للفقرات تبين ان الفقرة البارزة وتكون في قمة الفقرات حققتها الفقرة (٣)، إذ بلغت المتوسط الحسابي (١.٨٠٠٠) وهي اتفق تماما ، وبتشتت عالي لكل الاجابات اكده الانحراف (٠.٩٩٢٢٨)، وهذا دليل اتفاق المستجيبين بأن (يتراجع عن قراراته ان تبين له خطؤه)، أما الفقرة (٢) التي نصت (يبذل قصارى جهده لتحقيق ما يراه صوابا) فقد حققت اقل إجابة، حيث سجلت قيمة المتوسط (١.٤٥٠٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي غير مستقر محصورا مابين هذه الاجابات يؤكده الانحراف (٠.٨٤٥٨٠).

جدول رقم (٢) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثاني (التحلي بالشجاعة) من متغير البحث

الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ا يتحمل المخاطر المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم لذلك	٤٠	١.٧٥٠٠	١.٠٠٦٣٩
يبذل قصاري جهدة لتحقيق ما يراه طواياً من وجهة نضرة.	٤٠	١.٤٥٠٠	0.٨٤٥٨٠.
يتراجع عن قراراته اي تبن له خطؤها .	٤٠	١.٨٠٠٠	0.٩٩٢٢٨.
التحلي بالشجاعة	٤٠	١.٦٢٠٨	0.٤٦٣٧٧.

جرى قياس المجال الثالث من البحث (التسامح مع الاخرين)، من خلال ثلاثة فقرات، إذ يشير الجدول (٣) إلى المعدلات والتشتت المعياري التي مثل رؤية هذه العينة التي تخص المتغير يعكس هذا الجدول ، إذ يعكس هذا الجدول الذي بين متوسطا حسابيا اتفق ، إذ بلغ (١.٧٠٠٠)، وكان اجمالي الانحراف (١٤١٨٩٣)، أما من ناحية الفقرات فكان نصيب الفقرة الثالثة هو اعلى مستوى حقق، إذ سجلت قيمة المتوسط (١.٨٠٠٠) وهي اتفق تماما ، وبتشتت عالي لهذه الاجابات اكدته انحرافاتهم (٠.٩٩٢٢٨)، اوضح المؤشر ان اتفاق المستجيبين بأن (لا يتجاهل اخطاء الاخرين)، أما الفقرة (٢) التي نصت (يتعامل بطريقة صارمه مع الافراد الذين يعارضونه في بيئة العمل) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (١.٥٥٠٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي متفاوت مابين الاجابات اكده الانحراف (١.٨٧٥٦٠).

جدول رقم (٣) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثالث (التسامح مع الاخرين) من متغير البحث

الفقرات	عينة	المعدل الحسابي	الانحراف
يوجد سهام النقد الي الاخرين بسبب الاخطاء التي يرتكبونها في العمل	٤٠	١.٧٧٥٠	٠.٩١٩٥٢.
يتعامل بطريقة صارمة مع الافراد الذين يعارضونه في بيئة العمل .	٤٠	١.٥٥٠٠	٠.٨٧٥٦0.
لا يتجاهل اخطاء الاخرين	٤٠	١.٨٠٠٠	٠.٩٩٢٢٨.
التسامح مع الاخرين	٤٠	١.٧٠٠٠	٠.٤١٨٩٣.

جرى قياس المجال الرابع من البحث (مسانده الاخرين)، من خلال خمسة فقرات، إذ يشير الجدول (٤) ل المتوسطات التي شتت العينة المبحوثة الخاصة بالمتغير ، إذ يعكس جدول الرابع متوسطاً

حسابياً اتفق ، وكان (١.٧١٢٥)، واجمالي الانحراف (٠.٤٦٥٣٠)، أما ما يخص الفقرات سجلتها الفقرة الثانية ، وكانت قيمة معدلها(١.٨٢٥٠) وهي اتفق تماما ، وبتشتت عالي نوعاً ما بين للإجابات اكده الانحراف (٠.٩٠٢٦٣)، وهذا وهذا دليل على الاجابة الدقيقة للمستجيبين بأن (يسعى للحصول على التقدير مقابل الاشياء التي يقدمها للاخرين)، أما الفقرة (٣) التي نصت (يستمتع بنجاح زملائه الاخرين بالعمل) فقد حققت اقل إجابة، وكانت قيمة المتوسط (١.٦٥٠٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي يتراوح ما بين الاجابات يؤكده الانحراف المعياري (٠.٩٧٥٣٤).

جدول رقم (٤) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الرابع (مسانده الاخرين) من متغير البحث

الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يقدم دعم ومساندة الاخرين	٤٠	١.٧٠٠٠	١.٠٤٢٦٨
يسعى للحصول على التقدير مقابل الاشياء التي يقدمها للأخرين	٤٠	١.٨٢٥٠	٠.٩٠٢٦٣.
يستمتع بنجاح زملائه الاخرين في العمل .	٤٠	١.٦٥٠٠	٠.٩٧٥٣٤.
مسانده الاخرين	٤٠	١.٧١٢٥	٠.٤٦٥٣٠.

جرى قياس المجال الخامس من البحث (بعد التمكين)، من خلال خمسة فقرات، إذ يشير الجدول (الخامس) إلى المعدلات الحسابية وال جميع الانحرافات التي تعنى بالعينة المدروسة وتخص المتغير، إذ يعكس جدولنا الذي ذكرناه متوسطات حسابية اتفق ، إذ سجلت (١.٧٢٠٠)، وكان اجمالي التشتت (٠.٤٧٦٧٤)، أما مايخص الفقرات كان نصيب الفقرة الثالثة اعلى مستوى ، إذ بلغت قيمة المعدل(١.٨١٠٠) وهي اتفق تماما ، وبتشتت عالي انحصر مابين اجابات اكدتها الانحرافات المعيارية (١.٠١٧٧٩)، اذ يعتبر مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (يساعدني عميد الكلية في تطوير ذاتي) ، أما الفقرة (١) التي نصت (يزودني مسؤولي بالمعلومات التي احتاجها لتأدية مهام عملي الوظيفي) فقد حققت مستوى متدني ، حيث سجلت قيمة المتوسط(١.٥٧٥٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي انحسر ما بين الإجابات اكده التشتت (٠.٧٤٧٢٢).

جدول رقم (٥) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الخامس (بعد التمكين) من متغير البحث

الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يزودني بالمعلومات التي احتاجها لتأدية مهام عملي الوظيفي	٤٠	١.٥٧٥٠	٠.٧٤٧٢٢.
يشجعني على توظيف واستغلال مواهبي في العمل.	٤٠	١.٨٠٠٠	٠.٨٨٢٨٩.
يساعدني عميد الكلية في تطوير ذاتي	٤٠	١.٨١٠٠	١.٠١٧٧٩
يشجع العاملين معه على توليد الافكار الجديدة .	٤٠	١.٧٢٥٠	٠.٩٣٣٣٦.
يفوضني في اتخاذ القرارات التي تسهل كثيراً من ادائي للعمل	٤٠	١.٧٠٠٠	٠.٩٦٦٠٩.
بعد التمكين	٤٠	١.٧٢٠٠	٠.٤٧٦٧٤.

جرى قياس المتغير الثاني من البحث (التميز المؤسسي)، من خلال تسعة فقرات، إذ يشير (جدول السادس) ل المعدلات الحسابية والانحرافات التي تخص اراء تلك العينة ، إذ يبين ماذكر

بالجدول معدلا حسابيا اتفق ، حيث اشر مستوى (١.٦٦٥٠)، وكان اجمالي انحرافهم (٠.٤٦٠٥٢)، أما مايخص الفقرات فهي الفقرة (٢) حققت اعلى مستوى لها ، حيث كانت قيمة معدلها (١.٨٠٠٠) وهي اتفق تماما ، وبتشتت عالي متفاوت ما بين الإجابات يؤكده التشتت (١.٠٤٢٦٨)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (تهتم الادارة بإقامة دورات تخصصية تهدف الى تعريف الموظف ودوره اتجاه التمييز)، أما الفقرة (٤) التي نصت (تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة) فقد كانت دون المستوى المطلوب لها ، إذ بلغت قيمة الوسط (١.٥٥٠٠) وهي اتفق ، وبتشتت عالي شكلا ما اكدته الانحرافات (١.٦٧٧٤٨).

جدول رقم (٥) يمثل النتائج الاحصائية للمتغير الثاني (التميز المؤسسي)

الفقرات	العينة	الوسط الحسابي	الانحرافات
تتبنى الادارة العليا في المؤسسة اهداف استراتيجية استناداً الى حاجات الموظف	٤٠	1.7829	0.9823
تهتم الادارة في المؤسسة بقامة دورات تخصصية	٤٠	١.٨٠٠٠	١.٠٤٢٦٨
تمتلك المؤسسة كادر متميز وفعال في تمشية امور المؤسسة	٤٠	1.6712	0.9026
تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة	٤٠	١.٥٥٠٠	٠.٦٧٧٤٨
تمتلك المؤسسة موظفين ذوي مؤهلات علمية وادارية كفؤة	٤٠	1.6901	0.88212
تعمل الجامعة على تهيئة قاعدة بيانات لتطوير الافكار الجديدة	٤٠	1.7819	1.00152
تتولى الادارة في المؤسسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	٤٠	1.5901	0.89813
العمل على ايجاد قسم للبحث والتطوير والقيام بدعمه	٤٠	1.7920	0.90110
تهتم وتشجع المؤسسة على اقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية	٤٠	1.7781	.9901
التميز المؤسسي	٤٠	١.٦٦٥٠	٠.٤٦٠٥٢

الفصل الخامس

استنتاجات البحث

١- توجد هناك علاقة بين الأبعاد جميعها وجاءت بالمرتبة الأولى بعدي التسامح مع الأخرين ، مما يدل على أن هناك سعي وجهد مكثف يبذل من جانب القيادات الإدارية للارتقاء بالوظيفتين الأساسيتين هما (التسامح مع الأخرين وبعد التمكين) ، اما بالدرجة الثانية بين التخطيط ومساندة الأخرين ، اما الثالث التحلي بالشجاعة

٢- لوحظ من خلال اجابات العينة المبحوثة ان هنالك رغبة واستجابة لتطبيق هذا النمط من القيادة لكن لا يرتقي للطموح

٣- اما بالنسبة للمتغير الثاني وجاءت بالمرتبة الاولى الفقرة الثانية وهي اهتمام الادارة بإقامة دورات تخصصية تهدف الى تعريف الموظف بأهمية ودور التميز الوظيفي بالنسبة للموظف

٤- من هنا يثبت لنا وجود دور فاعل ومؤثر و توجه حقيقي لدى موظفي الجامعة بالتميز الوظيفي

مقترحات البحث

١- تطبيق اداتي البحث على مجتمع اخر مثل القيادة الخادمة ودورها مع التدريسين .
٢- ماهي العوامل التي تقف وراء عدم تطبيق نمط القيادة الخادمة .

مـصادر الـبحـث

١- حمادات ، (٢٠٠٦)، التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في الالتزام الوظيفي ، دار وائل للنشر، عمان .

٢- متعب ، (٢٠١٥) ، القائد الخادم وأثره في فاعلية الفريق : دراسة تطبيقية على مجموعة من افراد وجماعات العمل في مركز محافظة القادسية .

٣- عبد الله ، والحصاونة ، (٢٠٠٦) ، فاعلية القائد الخادم داخل المدارس الاردنية كما يعيها معلميهم، م لعلوم التربية، ٢٩(٣) ، ١٣٧- ١٦٧.عمان

٤- عطية ، توفيق (٢٠٠٨) ، اختبار تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة اجهزة الدولة ، معهد الادارة، الرياض.

٥- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣) ادارة الافراد ، ط٣ ، الاردن ، دار الامل للطباعة .

٦- سلامة ، محمود (٢٠٠١) ، الإدارة المثلى ، ديناميات العمل كفريق ، ط١ ، بيروت .

٧- علي ، محمود محمد (٢٠٠١) ، مقومات القائد التربوي الناجح ، جدة .

٨- مرعي ، محمد مرعي (٢٠٠٠) ، دليل المديرين في قيادة الافراد وفرق العمل ، بيروت .

٩- هاشم ، زكي (٢٠٠١) ، اتجاهات وقيم المنظمة في ادارة رأس المال الفكري ، الكويت .

١٠- منة ، ابراهيم (٢٠١١)، درجة ممارسة معاوني الاعداديات الخاصة في عمان لنمط خدمة القائد واثرها بمستوى بما هوة سائد من ثقافة تربوية وفق رؤية التدريسين ، اطروحة غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ،

١١- ابراهيم ، خالد (٢٠٠٩) ، ادارة الجودة الشاملة والتميز ، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية ،

١٢- خفاجي ، سمية (٢٠٠٩) ، ممارسة وتجربة التميز الاداري لكفايات الادارة لمنتسبات مدرسة لرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى .

١٣- خليفات ،ناجح (٢٠١٣) ،القائد والادارة الناجحة، دار القلم للطباعة، مصر .

١٤- ملحم،سامر (٢٠٠٦) ، القياس والتقويم في التربية ، دارالثقافة ، القاهرة .

١٥- عامر، حسن مخلف (١٩٩٥) ، اتجاهات حديثة في الفكر الاداري ، دار العلم للطباعة .

١٦- منعم ،جرادات (٢٠٠١)، ملامح حديثة للإدارة التربوية ، ط٢، ، الجزائر .

١٧- ربيعي، علي ، (٢٠١٠)، "انماط الشخصية (ي- ب)،لاستاذ التعليم الثانوي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، تونس.

١٨- سلامة ، عابد ، (١٩٩٩) ، رؤية القائد لتنمية الكلية، ورقة عمل جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .

١٩- علي ، محمد ، (٢٠٠٢) ، ركائز القائد تربويا للنجاح، ط١، جدة .

٢٠- مرعي، محمد مرعي ،(٢٠٠٠) ، دليل المديرين في قيادة الافراد وفرق العمل ، سلسلة الرضا للمعلومات

٢١- هاشم ، زكي ، (٢٠٠١) ، مسارات حديثة في ادارة المورد البشري ، الكويت ، دار سلاسل ط١للنشر .

٢٢- ابو عايد ، محمود ، (٢٠٠٦) ، الاتجاه الحديث في القيادة التربوية .

٢٣- علي ، حمود ،(٢٠٠٣) ، مرتكزات نجاح القائد التربوي ، ط١، للنشر ، جدة .

٢٤- العامري ، موفق علي ، (٢٠٠٤) ، اسس تقانة المعلومات الحديثة واستخدامها ، دار وائل للكتب ، الموصل

٢٥- هلال ، عبد الرحمن ، (٢٠٠١) ، الادارة وفق رؤية قيادية ، المؤسسة العربية للعلوم الادارة ع-(١٠) .

٢٦- الديرية ،لانا فوزي (٢٠١٩) ،مستوى القيادة الخادمة لدى عمداء كليات التربية حسب مايتصوره التدريسين وعلاقته بالانتماء الوظيفي " رسالة ماجستير ، الجامعة الهاشمية ، الاردن .

٢٧- الجعابرة ، رغد (٢٠٠٨) ، مستويات ادارة التمييز حول رفع اداء مؤسسات التعليم قسم ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل .

٢٨- شعبان ، عبد الكريم (٢٠١٠) ، دور العدالة التنظيمية في على انجاز اداء الجامعة المتميز : ورقة عمل في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة ، م الغري للعلوم الاقتصادية والادارية – مجلد ٣- ع١٦ .

٢٩- كامل برير، (٢٠٠٠) ، كفاءة ادارة المورد على فاعلية الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ،

30- spear , (2005) , Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources , fourth edition , Englewood, cliffs, prentce – Hall , New jersy.