وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ديالى
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا/ الدكتوراه

بناء وتقنين مقياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الاداري من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

أطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ـ جامعة ديالى

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التربية الرياضية

قدّمها

عمر هاشم حسين

بإشراف

أ.م.د عدي كريم رحمان

١٤٤٤هـ ٢٠٢٢م

الباب الاول

١- التعـــريف بالبحث:

١-١: المقدمة وأهمية البحث:

في ظل التسارُع الهائل في هذا العصر، تسعى المؤسساتُ الرياضية للتطوير والتغيير؛ حتى تواكب هذا التطور، وتحقق ميزة تنافسية ؛ وذلك من خلال الاتجاه إلى تطبيق مفاهيم إدارية حديثة؛ ذلك أنَّ تطوير اي مؤسسة يبدأ من تطوير القائد، أذ يعد نمط القيادة عاملا مؤثرا في نجاح أو فشل المؤسسة.

وكما إنَّ الأداء الاداري الفعال لا بدَّ أنْ يعتمد على دافعية وحماس عالٍ لدى العاملين حتى يقفوا استغراقًا معرفيآ ووجدانيا في عملهم، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للوصول لأعلى مستويات الأداء الأمر الذي ينعكس على سلوكياتهم، والمتمثلة في الفخر بالعمل في البيئة الجامعية، والرضا الوظيفي الناتج عن إشباع احتياجاتهم، والشعور بالارتباط الوجداني بينهم وبين الآخرين.

إنَّ جوهر القيادة يكمن في قدرة القائد على التأثير في تحفيز وإلهام الأتباع، والقدرة على بناء علاقات إيجابية ومنفتحة مع الآخرين .وقد كان للعمل الذي قدَّمَه جرينليف Robert Greenleaf .("K") انعطافه كبيرة في مجال نظريات القيادة ليتمَّ التركيز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، التي تجعل الاهتمام بالمرؤوسين وخدمتهم في الأولوية، ولعلَّ نظرية القيادة الخادمة هي مَن جسَّدَت هذه الفلسفة [١]

([١]) عبد الرسول، حسين علي؛ عبد السادة، ميثاق هادف.(**خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الادارة ا ولاقتصاد جامعة كربلاء**), بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس" أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية ."البصرة:كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة,٢٠١٢

ومن هنا، برزَ نمط جديد في القيادة تحت مسمى القيادة الخادمة "Servant leadership "؛[١]: والذي يقوم على الاهتمام بالأتباع وخدمتهم، وتقديم مصلحتهم على مصلحة القائد، ويرى سبيرز (Spears–2010) أنَّ أهمَّ خصائص القيادة الخادمة مشاركة القائد للعاملين في عملية صُنع القرارات، واهتمامه بالترويج للعمل الجماعي، معترفًا أنَّ الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز كونهم أتباعًا فقط، لذا فإنه يهتم بتغذية نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية لهم ومن منطلق الاهتمام بالعاملين في المؤسسات الرياضية ظهر مصطلح الاداء الاداري باعتباره أحد روافد الرفاهية، وتحسين مستوى الأداء الذي يصف مدى ارتباط العاملين بمؤسساتهم، ولما يترتب عليه من زيادة الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية كما يعد الاداء الاداري أحد المداخل لرفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. لابد من الاهتمام في هذا المجال لانة يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ويجعل الفرد أكثر التزامًا نحو عمله ومؤسسته، ويُسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضًا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، كما يقلل من معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية.

ويفسر كانkahn،(1990) الأداء الاداري بأنه" اندماج أفراد المؤسسة جسديًا، ومعرفيًا، وعاطفيا في عملهم كما يمكن من خلاله التنبؤ بالعلاقة بين المرؤوسين والقائد مما يعكس الأداء التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسة." وإدراكًا من المؤسسات التعليمية لأهمية الأداء الاداري فقد أولتْه اهتمامًا كبيرًا؛ نظرًا لما يقفه من نتائج إيجابية تنعكس على جودة الأداء في المجتمع الجامعي، فضلاً عن أثره الإيجابي على مستوى الصحة النفسية، وتعزيز الفاعلية للأداء الاداري إنَّ هذا الأسلوب القيادي الذي تنفرد به القيادة الخادمة كان من أهم الدوافع وراء إجراء هذه الدراسة حيث أنَّ القيادة الخادمة من أهم الأنماط القيادية الجديدة

([1])Dennis, **(Servant leavant leadership theory: Development of the servant leadership assessment)**. A doctoral dissertation, Regent University. R. S.(2004).

التي باتت المؤسسات تحتاج إليها؛ وذلك لدورها في إيلاء المرؤوسين وتلبية حاجاتهم، وتحسين أداء المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وفي خلْق مناخ تنظيمي يحقق الرضا والولاء والاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة مما سبقَ، يتضح دور القيادة الخادمة في تحسين الأداء الاداري للهيئات التدريسية نظرًا لإسهاماتها الفاعلة في تحقيق مستوىً عالٍ من المشاركة والإنجاز .ولكون الهيئات التدريسية قمة السلَّم التعليمي، تطلَّب ذلك التَّعرف إلى واقع القيادة الخادمة، وعلاقتها بالأداء الاداري من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

وتكمن اهمية البحث في بناء وتقنين مقياس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الاداري من وجهة مدرسي التربية الرياضية الذي يؤدي دورآ مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الرياضية نظرًا لإسهاماتها الفاعلة في تحقيق مستوىً عالٍ من المشاركة والنجاح وتشكيل صفوف ثانية من القادة ليكونوا أكثر فاعلية واستقلالا عن طريق إلهامهم الرضا، والتفاني في خدمة طلباتهم ويُعد أسلوب القيادة الخادمة أسلوبًا حديثًا في مجال القيادة يقوم على أساس تقديم الرعاية والخدمة للمرؤوسين، وتمكينهم بدلا من السيطرة عليهم، ومساعدتهم على التطور والنجاح؛ أذ ينظر القائد الخادم إلى المرؤوسين على أنَهم شركاء لا مرؤوسون ويدرك احتياجاتهم ويتعاطف معهم متجاوزًا الاهتمام بالذات إلى الإيثار لمرؤوسيه ورعايتهم . وتقوم فكرة القيادة الخادمة على مبدأ الخدمة أولا للعاملين لكي يقدموا فيما بعد الخدمة للآخرين خلافًا لما تقوم عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية من تقديم الثواب والخدمة كمرحلة لاحقة بعد أنْ يكون العاملون قد نفَّذوا ما هو مطلوب منهم

١-٢ مشكلة البحث:-

جاء الاهتمام بالأداء الاداري في المؤسسات التعليمية نتيجة الاعتقاد بأنَّ الأفراد ذوي المستوى العالي من الأداء الاداري يهتمون بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر، ووضع أغلب جهودهم في عملهم وبالتالي يُبدون أعلى مستويات الأداء.

وفي ذات السياق ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية. تبين أن زيادة الاهتمام بممارسات سلوكياتِ القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الأداء الاداري بصورة عامة، ورغم أنَّ الدراسات التي تناولَت القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمي, وخاصة في العراق لا تزال مفقودة وقليلة ومحدودةً. ومنها الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الخادمة بمتغيراتٍ أخرى كالثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، إلا أنه لم توجد دراسة ربطتْ بين القيادة الخادمة و الأداء الاداري .

إنَّ ما تواجهه كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من تحدياتٍ في عالم سريع التغير يتطلب مهاراتٍ قيادية تؤثر في مستوى أداء العاملين، وتزيد من اندماجهم بوظائفهم، وتوُجه طاقاتهم نحو أداء مهامهم، ومن هنا ظهرَت الحاجة إلى نمط القيادة الخادمة، التي تصب اهتمامها على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، ومن ثَم يقومون بخدمة المؤسسة مما ينعكس على المخرَجاتِ التعليمية.

ومن خلال اللقاءات المستمرة مع كثير من اصحاب القرار والذين يعملون بمناصب ادارية وتدريسيين تبين هناك تفاوت وتباين في العمل بين القيادين في هذا المجال مما له تأثير على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مما ينعكس على تأدية الاعمال بشكل سلبي وهذا يتضح من تفاوت الانشطة الرياضية بين الكليات وعلاقة القيادة الخادمة بالأداء الاداري لهذه المؤسسات ولقد ارتأى الباحث الخوض في هذا المجال من اجل ايجاد الحلول المناسبة للارتقاء بهذا الجانب وتوطيد العلاقة بينهم للوصول الى اعلى المستويات والنجاح وجد أن الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب

على المرؤوسين. اذ اثبتت معظم الدراسات, ولاسيما في المؤسسات العامة والمؤسسات الرياضية بشكل خاص أن أكثر الهيئات التدريسية، الذين ليس لديهم استقرار وظيفي هو بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء .وبعبارة أخرى أكثر وضوحًا، فإن الأغلبية العظمى من الهيئات التدريسية الذين يرغبون في تغيير مكان العمل. هو ناتج عن اخفاقات القيادة الاداري ة في هذه المؤسسة مما ينعكس على قلة الأداء. جاءت الدراسة في وضع عدد من التساؤلات الخاصة بمشكلة الدراسة.

ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات التالية:-

٤- ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟.

٥- ما هو مستوى الاداء الاداري لدى الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعوم الرياضة؟

٦- ما هو شكل العلاقة بين ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة ومستويات الاداء الاداري لدى الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لديها؟

١-٣ أهداف البحث :

١- بناء مقياس القيادة الخادمة من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٢- تقنين مقياس القيادة الخادمة من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٣- تبني وتكييف مقياس الأداء الاداري من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكيات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٤-التعرف على مستوى الأداء الاداري لمقياس القيادة الخادمة من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٥-التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الاداري من وجهة نظر الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

١-٤ مجالات البحث

١-٤-١ **المجال البشري:** الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

١-٤-٢ **المجال الزماني:** الفترة من (٢٠٢١/١/٢٨) لغاية (../../٢٠٢١).

١-٤-٣ **المجال المكاني:** كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

١-٥ تعريف المصطلحات المستخدمة في البحث :

١-٥-١ القيادة الخادمة

أورد الباحث في دراسته لبعض المفاهيم والمصطلحات التي يرى من الضرورة تعريفها وهي:

القيادة الخادمة "تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد يجب أن تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا بخدمة الآخرين .وأن الأفراد الذين يجب تشجيعهم وتحفيزهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين لديهم الاستعداد للخدمة"[١]

١-٥-٢ وتعرف إجرائياً : بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة والمحددة في المجالات الآتية(الرؤية والخدمة والتمكين الاداري ومساعدة المرؤوسين والتصرف الاخلاقي)

١-٥-٣ الاداء الاداري: يعرف البعض الأداء الاداري للمؤسسة بأنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. إن الأداء الاداري الناجع الذي تسلكه أية مؤسسة يعتمد في معظم الأحوال على جودة عمل موظفيها وعلى مدى تفانيهم في عملهم.

١-٥-٤-ويعرف اجرائياً : هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند الى شخص أو مجموعة ما للقيام به، الاداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل

([١]) رشيد & مطر (سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية (مجلة) ،العلوم الاقتصادية والإدارية, ص١٢٠-١٣٠ ,(٢٠١٣)

معين، وقد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقا لطريقة محددة. والتعرف على هذا الاداء والتأكد من انجازه يتطلب عملية تقييم له تتم فى ضوء المعيار المحدد لإنجازه والمتطلبات الاساسية اللازمة فيمن يؤديه.

Abstract

Modern education emphasizes servant leadership and administrative performance and draws attention to observing and applying its standards in various ways, hence the need to study them together and conduct a relationship between them to determine the benefit achieved from the study and its effects on the development of the academic leadership style and its implications for the development of the sports institution ear.

ed from who returned to the faculties of Lorem Ipsum Lorem Ipsum title wini lenovo patterns The importance of the research lies in identifying the extent to which academic officials in the faculties of physical education and sport sciences know the knowledge of servant leadership and administrative performance and how to apply its principles and objectives from In order to advance the leadership and administrative reality of the faculties of physical education and sports sciences, and in the belief in the sports values that we can offer to their institutions, and here they come in line with realizing opportunities for interest in the operations of servant leadership.

1- To what extent do the universities under study practice the dimensions of servant leadership from the point of view of the teaching staff of the faculties of physical education and sports sciences?
2- What is the level of administrative performance of the teaching staff of the faculties of physical education and sports sciences?
3- What is the relationship between universities' practice of servant leadership and the levels of administrative performance of the teaching staff of their faculties of physical education and sports sciences? Hor An