

# An analytical study of servant leadership and its effectiveness for employees at the College of Physical Education and Sports Sciences - Sumer University

Ali Fadel Salem

College of Physical Education and Sport Science, University of Thi-Qar, Thi-Qar,  
64001, Iraq  
ali92fs@utq.edu.iq

## Abstract

Institutions, particularly educational ones, are grappling with challenges arising from the rapid advancements in science and technology in our era. This has prompted leaders to seek modern management methods, including servant leadership. Unlike traditional top-down leadership, servant leadership is built on the philosophy of leaders serving their followers and prioritizing organizational goals. It stands out as an ethical leadership model rooted in spiritual values, focusing on meeting subordinates' needs and adapting to changing times, thereby supporting and motivating educational institution development.

Servant leadership, a modern management model, emphasizes achieving goals through cooperation, coordination, and equitable work distribution among all institution members. It aligns with the concept of administrative intelligence, encompassing the mental and emotional capabilities of leaders to execute administrative tasks and handle subordinates effectively.

The research problem seeks to understand servant leadership in administrative roles within the College of Physical Education and Sports Sciences at Sumer University from the employees' perspective. The central research question examines whether the Dean and the College Council exhibit a servant leadership style, as perceived by the employees.

The research objectives include creating a servant leadership scale based on employee viewpoints and providing a statistical description of servant leadership at the College of Physical Education and Sports Sciences, Sumer University. The research hypothesis suggests no statistically significant difference in servant leadership levels among employees, aiming to shed light on its application and effectiveness within the educational institution.

**Keywords:** (Servant Leadership, Educational Institutions Administrative)

تواجه المؤسسات عامة و المؤسسات التربوية بالذات تحديات وضغوطات بسبب التقدم السريع في المجالات العلمية و التقنية و التي هي سمة عصرنا مما جعلت مدير المؤسسة يبحث عن اساليب حديثة وطرق جديدة للإدارة لقيادة و ادارة المؤسسة من هذه الاساليب القيادة الخادمة .

فالمفهوم التقليدي للقيادة هو تراكم السلطة من جانب واحد و اعلى قمة الهرم ، بينما القيادة الخادمة تُبنى على فلسفة خدمة القائد لاتباعه و تحقيق اهداف المنظمة كما وان القيادة الخادمة من اروع نماذج القيادة على الاطلاق كونها احتلت الصدارة بين النظريات الاخلاقية التي تستند الى الافكار و المبادئ السماوية المرتبطة بالقيم و المثل الروحية حيث تساعد على سد احتياجات المرؤوسين اذ تضع الاولوية لمسئولياتهم خدمة التابعيين و السعي لأحداث التغيير لدى المرؤوسين لمواجهه متطلبات العصر و يعد القائد الخادم داعم و محفز لتنمية و نمو و تطور المؤسسة التربوية. وتعد القيادة الخادمة : من النماذج الحديثة في الادارة التي ترمي الى تحقيق الاهداف المنشودة بتعاون وتنسيق وتوحيد الجهود وتوزيع الاعمال بين جميع الافراد العاملين في المؤسسة ، ومن المفاهيم الحديثة للإدارة ، الذكاء الإداري الذي يمثل مجموعه من القدرات العقلية والعاطفية التي يمتلكها مدير او عميد او لقائد المؤسسة والتي تمكنه من القيام بمهامه الإدارية والتعامل مع المرؤوسين بالطريقة الصحيحة (11 : 24)

## 2-1 مشكلة البحث :

لذا ارتأى الباحث معرفة القيادة الخادمة للعمل الاداري داخل الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على اساسها يمكن طرح التساؤل الاتي : هل يتمتع العميد ومجلس الكلية بأسلوب القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر ؟

## 3-1 اهداف البحث :

- 1- بناء وتقنين مقياس القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
- 2- التعرف على الوصف الاحصائي للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر.

## 4-1 فرض البحث :

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة للعاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر .

## 2-منهجية البحث واجراءاته الميدانية :

### 1-2 منهج البحث :

- استخدمه الباحث منهج البحث الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة المشكلة .
- 2-2 مجتمع البحث وعينته :
- تكون مجتمع البحث من (106) عامل في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة سومر .

### 3-2 الوسائل و الادوات المستخدمة في البحث

- 1- استمارة الاستبيان
- 2- الملاحظة
- 3- المقابلة الشخصية
- 4- المصادر والمراجع
- 5- المقاييس

## 4-2 اجراءات بناء المقياس :

بعد تحديد متغير البحث وإطلاعه الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه المتغير فضلاً عن استشارة ذوي الخبرة والاختصاص تم الاتفاق على بناء مقياس القيادة الخادمة وقد تم بنائه وفق الخطوات الآتية :

1- تحديد الهدف من المقياس : الهدف من بناء الميـاس هو التعرف على القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر .

2- تحديد المنطلقات النظرية لبناء المقياس : تم تحديد ست مجالات وضعه الباحث تعريفاً نظرياً لكل مجال وتم عرضها على الخبراء والمختصين في مجال الاختبارات والقياس والإدارة عددهم ( 16 ) خبيراً ملحق (1) لإبداء آراءهم وتوجيهاتهم وقد حُصت جميع مجالات على نسبة اتفاق أكثر من 80% جدول (1)

جدول (1)  
مجالات القيادة الخادمة

ت	المجال	عدد الموافقين	الغير موافقين	النسبة المئوية
1	الاصغاء	15	1	94%
2	الاقناع	16	0	100%
3	تثمين العاملين	16	0	100%
4	المهارات المفاهيمية	16	0	100%
5	تمكين الآخرين	14	2	88%
6	الرؤية	15	1	94%

- تحديد فقرات المقياس : تم تحديد عدد فقرات مقياس القيادة الخادمة ب ( 46 ) فقره
- 4- صياغة وتعديل عبارات المقياس : بالاعتماد على التعريف النظرية لكل مجال من مجالات القيادة الخادمة تم صياغة مجموعة من العبارات لتمثل الصيغة الأولية لمقياس القيادة الخادمة وقد تكون المقياس بصورته الأولية من ( 46 ) فقرة موزعة على المجالات كما موضح في جدول ( 2 )

جدول (2)  
عدد عبارات مقياس القيادة الخادمة

ت	المجال	الوزن النسبي للمجال	عدد الفقرات
1.	الاصغاء	22%	10
2.	الاقناع	17%	8
3.	تثمين العاملين	9%	4
4.	المهارات المفاهيمية	17%	8
5.	تمكين الآخرين	17%	8
6.	الرؤية	17%	8

46	%100	المجموع
----	------	---------

- اختيار بدائل الإجابة وتحديد مفتاح التصحيح لفقرات المقياس :  
اعتمده الباحث في تصحيح المقياس على تدرج لكرتير الخماسي بدرجة كبيرة جداً (5 درجة) ، بدرجة كبيرة (4 درجة) ، بدرجة متوسطة (3 درجة) ، بدرجة قليلة (2 درجة) ، بدرجة قليلة جداً (1 درجة) كبداية لفقرات المقياس ، وتراوحت الدرجة الكلية بين ( 230 - 46 ) ،  
صياغة تعليمات مقياس : ولتسهيل تطبيق المقياس على عينة البحث وضعه الباحث تعليمات منها ان تكون اجاباتهم صريحة وطمأنتهم بان اجاباتهم ستتمتع بالسرية التامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط ، وعدم ترك اي فقرة بدون اجابة وكذلك اختيار اجابة واحدة لكل عبارة .
- التدقيق اللغوي لعبارات المقياس: بعد صياغة عبارات المقياس بصورتها الاولى ملحق (1) عرضه على مجموعة من المختصين في اللغة العربية للتأكد بانها مطابقة لقواعد اللغة العربية وخلوها من الاخطاء الاملائية وقد اخذ الباحث بجميع التعديلات .
- التأكيد من صلاحية عبارات المقياس ( الصدق الظاهري ) : الصدق يقصد به أن يقيس المقياس الخاصية التي وضع من أجلها وصدق المقياس بمدى دليل مباشر على صلاحيته للقيام بوظيفته ولتحقيق الأغراض التي وضع من أجلها ( 166:2 ) بعد ان تم صياغة فقرات المقياس قام الباحث بتصميم استبانة استطلاع رأي ورقية ملحق (2) وعرضت على مجموعة من الخبراء والمختصين في الادارة والادارة الرياضية والقياس والتقييم وعددهم (16) خبيراً ملحق (1) للحكم على صلاحية الفقرات في قياس ما مطلوب قياسه وطريقة احتساب اوزان البدائل وذكر مقترحاتهم وملاحظاتهم ، وقد حضرت جميع العبارات على نسبة اتفاق اكثر من 80% (كما في جدول 1)
- المقياس بصيغته الأولى : الصيغة الاولى لمقياس القيادة الخادمة اصبح يتكون من (46) عبارة موزعة على ست محاور بواقع (10) عبارة للأصغاء و (8) عبارة الانقاع و (4) عبارة تهمين العاملين و (8) عبارة المهارات المفاهيمية و (8) عبارة تمكين الآخرين و (8) عبارة الرؤية ، وللمقياس خمس بدائل ( بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة ، بدرجة قليلة جداً ) والدرجة التي تعطى لكل عبارة هي (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، واعلى درجة للمقياس (230) و اقل درجة (46) .
- التجربة الاستطلاعية : للتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق المقياس وتلافيها وتحديد القوت اللازم للاجابة على المقياس ووضوح عباراته تعليماته طبقه الباحث مقياس القيادة الخادمة على عينة التجربة الاستطلاعية و البالغ عددها (10) عامل للفترة من 2023/5/10 لغاية 2023/6/10 ونتيجة التطبيق اتضح ان عبارات وتعليمات المقياس واضحة وان الزمن اللازم للإجابة عن فقرات المقياس (50) .
- تطبيق المقياس على عينة البناء والاعداد بصيغته الاولى: طبق الباحث المقياس على عينة البناء والاعداد والبالغ عددهم (92) من العاملين بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر وتم التطبيق خلال المدة من 6/11 / 2023 الى 11/8 / 2023 ، وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس قام الباحث بجمع الاستمارات وتصحيحا وفق تعليمات التصحيح المشار اليها في خطوات بناء المقياس وتم وضع الدرجة النهائية لكل استمارة ثم ترتيب درجات العينة ترتيباً تصاعدياً لتحديد المجموعة العليا 50% من افراد العينة والدنيا 50% من افراد العينة لغرض التحليل الاحصائي لفقرات المقياس وإيجاد الخصائص السايكو مترية ( الصدق والثبات ) للمقياس .
- التحليل الاحصائي لعبارات المقياس :  
القدرة التمييزية لعبارات المقياس : القوة التمييزية تعد مؤشر الى قدرة عبارات المقياس الى التفريق بين الافراد الذين يحصلون على درجات منخفضة والذين يحصلون على درجات مرتفعة عند تطبيق نفس المقياس (250:3)، وبعد حساب الاوساط الحسابي لدرجات افراد عينة البناء على المقياس استخدم الباحث لاختبار التالي (T-test) لعينتين مستقلتين ومتساويتين بين المجموعتين المتطرفتين في درجات كل عبارة من عبارات مقياس القيادة الخادمة وتم الحصول على النتائج الموضحة في ملحق (3) و اشارة النتائج الى ان جميع عبارات مقياس القيادة الخادمة مميزه اذا كانت القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية حيث تراوحت قيمتها بين (23.658 - 5.418) معامل الاتساق الداخلي للمقياس ( صدق البناء)  
تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس بالشكل الاتي :

أولاً: الاتساق الداخلي للعبارات (علاقة العبارة بالدرجة الكلية للمقياس):  
وللتحقق من الاتساق الداخلي للعبارات قام الباحث بعد تبويب درجات عينة البناء والاعداد وتقسيمها الى مجموعة درجات عليا ومجموعة درجات دنيا حساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس ككل من خلال حساب معامل ارتباط (person) وباستخدام الحزمة الاحصائية spss وتبين ان جميع معاملات الارتباط معنوية اذ تراوحت بين (0.646 - 0.972 \*\*) وتبين ان مستوى الخطأ لقيم الارتباط اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ملحق (4)  
ثانياً : الاتساق الداخلي للمحاور (علاقة درجة المحور بالدرجة الكلية للمقياس):  
وللتحقق من الاتساق الداخلي تم حساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل محور ودرجة المقياس الكلي من خلال حساب معامل ارتباط (person) . وتبين ان جميع معاملات الارتباط معنوية اذ تراوحت بين (0.966 - 0.988 \*\*) كما وتبين ان مستوى الخطأ لقيم الارتباط اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ملحق (5)  
الخصائص السايكومترية للمقاس:

الصدق

أولاً: صدق المحتوى : جرى التحقق من صدق المحتوى للمقياس من خلال عرضه مع بدائله ومفاتيح التصحيح على مجموعة من الخبراء والمختصين في الادارة والادارة الرياضية و علم النفس والقياس والتقويم المذكورين سلفاً كما هو مبين في جدول (1) والذين اجمعوا على صدق المقياس في قياس القدرات المراد قياسها  
ثانياً: الصدق التمييزي: يتم التحقق من هذا النوع من الصدق للمقاس من خلال ايجاد القوة التمييزية لعبارات المقاييس كما هو مشار ملحق (2) التي تبين ان جميع العبارات لها قدرة تمييزية مقبولة  
ثالثاً: صدق البناء: هذا النوع من الصدق تحقق من خلال ايجاد الاتساق الداخلي للعبارات والطريقة الثانية من خلال ايجاد الاتساق الداخلي للعبارات ملحق (4) و(5)

الثبات : تم حساب معامل الثبات للمقياس من خلال الطرق الاتية :

اولا : طريقة التجزئة النصفية : لحساب هذا النوع من الثبات قام الباحث بقسمة عبارات كل مقياس من المقاييس الثلاث الى نصفين متجانسين وذلك بان تكون العبارات ذات الارقام الفردية بنصف والعبارات ذات الارقام الزوجية بالنصف الاخر وبعدها قام الباحث بحساب عامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين درجات نصف من المقياس . وبما ان معامل الارتباط للمقياس المحسوب بهذه الطريقة هو لنصف المقياس فقط وليس لكل المقياس لذا لتصحيح معامل الارتباط طبق الباحث معادلة (سيبرمان بروان ) لا جل الحصول على ثبات المقياس ككل .وقد تبين ان معامل الارتباط البسيط للمقياس 0.960 . و معادلة سيبرمان براون 0.979 . وهو معامل ارتباط عالي

ثانيا : طريقة الفا كرو نباخ : تم استخراج الثبات للمقياس باستخدام معادلة الفا كرو نباخ وهو (0.991) وهي قيم عالية تشير ان المقاس تتمتع بثبات عالي .

الصيغة النهائية للمقاس : يتكون المقياس من (6) محور و (46) عبارة موزعة بأشكال : (10) عبارة تخص (الصغاء) و(8) ( الاقناع ) و(4) عبارة (تثمين العاملين) و (8) عبارة ( المهارات المفاهيمية) و (8) عبارة (تمكين الآخرين) و (8) عبارة (الرؤية) ذات خمس بدائل ودرجة المقياس تتراوح (46 - 230)

تطبيق المقاس على العينة التطبيق الرئيسية : تم تطبيق مقياس القيادة الخادمة على عينة من العاملين بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر للفترة من 2023/9/2 الى 2023/10/3

2-5 الوسائل الاحصائية :

استخدمه الباحث برنامج SPSS من اصدار 25 .

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

3-1 عرض نتائج القيادة الخادمة ومحاورها على العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر وتحليلها ومناقشتها :

جدول (3) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة مستوى مقياس قياده الخادمة لعينة البحث

المحاور	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	قيمة تاء المحسوبة	Sig	الدلالة الاحصائية
الاصغاء	37.0714	30	7.97677	-0.468	5.745	.000	
الاقناع	29.1905	24	8.44852	-0.527	3.982	.000	
تثمين العاملين	16.5476	12	2.88987	-0.815	10.198	.000	
المهارات المفاهيمية	34.7381	24	3.66965	-0.060	18.964	.000	
تمكين الآخرين	33.5714	24	3.30663	.483	18.759	.000	
الرؤية	30.8333	24	6.58126	-1.000	6.729	.000	
المقياس ككل	181.9524	138	14.22631	-0.087	20.022	.000	

تشير النتائج في جداول (3) المتوسط الحسابي للأصغاء والاقناع ولتثمين العاملين و المهارات المفاهيمية و تمكين الآخرين و الرؤية و اكبر من المتوسط الفرضي والبالغ وعند حساب قيمة (ت) لعينه واحده تبين انها اكبر من القيمة الجدولية مما يشير الى ان افراد عينة البحث يتمتعون بالقدرة على الاصغاء والاقناع و لتثمين العاملين و المهارات المفاهيمية و تمكين الآخرين و الرؤية و ينسب متفاوتة ، كما ويبين جدول (3) ان المتوسط الحسابي للمقياس ككل اكبر من المتوسط الفرضي وعند حساب قيمة (ت) لعينه واحده تبين انها اكبر من القيمة الجدولية مما يشير الى ان افراد عينة البحث يتمتعون بالقدرة على القيادة الخادمة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ( 4: p3) الذي يشير الى ان القيادة الخادمة تعد طريقة مختلفة للتفكير فالمدير لا يسيطر على المرؤوسين بل يحرر جميع امكانياتهم وقدراتهم ويعلمون انهم ليسوا جنبا الى جنب ، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الافراد على النمو والتطور والابداع فالأفراد لديهم مخزون كبير من المعرفة والاسئلة وأفكار وهم بحاجة إلى التحرر لتحقيق امكاناتهم والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة ، من خلال سعي القائد الخادم الى جعل العالم مكانا افضل من خلال مساعدته لمرؤوسه على ان تصبح مؤسسة خادمة من خلال التركيز على خدمة موظفيها والعملاء .

## 4-الاستنتاجات و التوصيات :

## 1-4 الاستنتاجات :

1. أظهر المقياس فعاليته للعاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر .
2. القيادة الخادمة لها دور في صنع أحداث ومواقف الوظيفية للعاملين .
3. للقيادة الخادمة دور كبير في تنمية المهارات الشخصية للمدراء الذين بإمكانهم تنمية مهاراتهم العقلية الكامنة و توجيه ممارساتهم و اتجاهاتهم لتحقيق اهداف المدرسة .
4. كلما استطاعت القيادة الخادمة من تنمية المهارات التي تحاول غرسها فإن ذلك يؤدي الى زيادة المفاهيم لدى العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة سومر .

## 4-2 التوصيات.

- استناداً إلى نتائج البحث التي أدت الى الاستنتاجات يوصي الباحث بضرورة:-
1. استخدام هذه المقياس بالمدارس التعليمية والرياضية كافة.
  2. اجراء دراسات مشابهة لمقياس (القيادة الخادمة) ، وبمحاورها كافة للإفادة من هذه الدراسة مع عينات مختلفة.
  3. ضرورة توافر محور تمكين الآخرين والرؤية يساعد العاملين على تحقيق اهداف الكلية ، ومن خلالها تبني تثمين العاملين للوصول الى عامل النجاح.

## Sources

- 1- Sultan, Ghaleb Al-Rayhani, The Role of Multiple Intelligences in Predicting the Leadership Style of Educational Leaders of Secondary Education Schools, (The



- 
- State of Kuwait, Journal of Educational and Psychological Sciences, 2012), p. 124.
- 2- Al-Obaidi, Muhammad Jassim; Psychometrics and Tests: (Amman, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, 2011), pg. 250
  - 3- Al-Smadi, Abdullah and Maher Al-Darabie: Psychological and educational measurement and evaluation between theory and practice, 1st edition, Jordan, Amman, Wael Publishing House, 2004, p.1
  - 4- keth, kentm,( 2013)growing to creatnes ss through servant leadership athe singopoe institute of management p3