

**أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على  
تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية**

**The effect of servant leadership in the administrations of  
international students in Saudi universities on enhancing the  
positive image of the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد

**عبد الرحمن بن ظافر العمري**

جامعة الملك سعود - التربية - الإدارة التربوية

Doi: 10.33850/ejev.2021.163643

قبول النشر: ٢٠٢١ / ٢ / ٢٢

استلام البحث: ٢٠٢١ / ٢ / ٤

**المستخلص:**

جاءت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية، وهو الهدف الرئيس للبحث بالإضافة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة، والتعرف على خبرات الجامعات العالمية في العمل مع الطلبة الدوليين. واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود وعددهم (١٢٣٠ طالب وطالبة) تم إرسال الاستبانات الالكترونية إليهم وعاد منها (٨٣٤) استبانة وكان من أبرز نتائجها: يقوم العاملون في إدارات الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود بخدمة الطلبة على أكمل وجه. لا يفرق العاملون مع الطلبة الدوليين في تعاملهم بين أبناء الجنسيات المختلفة. لا يجيد عدد من العاملين التواصل مع الطلبة الدوليين بلغات غير العربية. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها: تأهيل العاملين مع الطلبة الدوليين لتقديم صورة حسنة عن السعودية. وتنظيم برامج وفعاليات ثقافية واجتماعية تعزز من العلاقات بين الطلبة الدوليين وأبناء المجتمع السعودي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة- الطلبة الدوليين

**ABSTRACT:**

This field study came to identify the impact of servant leadership in international student administrations in Saudi universities on

enhancing the positive image of the Kingdom of Saudi Arabia, which is the main objective of the research in addition to identifying the reality of the performance of workers in international student administrations in Saudi universities in light of the concept of servant leadership from the students' point of view. And getting acquainted with the experiences of international universities in working with international students. The descriptive and analytical approach was used in it, and the study community was represented in the international students at King Saud University, who numbered (1230 students). Electronic questionnaires were sent to them and (834) questionnaires were returned from them, and among the most prominent results were: The workers in the international student departments at King Saud University serve students to the fullest. Those working with international students do not differentiate between people of different nationalities. A number of workers are not fluent in communicating with international students in languages other than Arabic. The study recommended a number of recommendations, including: Qualifying workers with international students to present a good image of Saudi Arabia. Organizing cultural and social programs and events that enhance relations between international students and members of Saudi society.

### المقدمة

تسعى المملكة العربية السعودية إلى القيام بدورها تجاه بلدان العالم الشقيقة والصديقة في العديد من المجالات، وذلك لما تمثله من ثقل ديني وسياسي واقتصادي، جعل منها دولةً مركزيةً وعضواً فاعلاً في المجتمع الدولي. ويعد التعليم العالي من أهم موارد القوة الناعمة للدول المعاصرة، وأداةً استراتيجية تعتمد عليها في تحقيق مصالحها السياسية والاقتصادية القومية في إطار العلاقات الدولية القائمة على التفاهم والتعاون والصداقة بين الشعوب (سالم، ٢٠١٨م، ص ١٥). ومن البرامج التي اعتنت بها المملكة العربية السعودية في مجال التعليم العالي برنامج المنح الدراسية للطلبة الدوليين، ويعود ذلك لأكثر من ٥٠ عاماً، قبل أن تتوج هذه العناية بقرار مجلس الوزراء رقم (٩٤) وتاريخ ١٤٣١/٣/٢٩ هـ المنظم لضوابط المنح الدراسية

لغير السعوديين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ورعايتهم، وقد جاء في الفقرة ( أ ) من البند: (تاسعاً) في هذه الضوابط: "إيجاد وحدة في المؤسسة التعليمية تعنى بهم، ويقوم عليها مشرفون أكفاء".

ونلاحظ هنا ما جاء في خطة التنمية العاشرة في محور سياسات تحقيق هدف الإصلاح المؤسسي: أداء الأجهزة الحكومية: "رفع كفاءة العاملين في الدولة وإنتاجيتهم عن طريق تطوير مؤشرات الأداء"(وزارة الاقتصاد والتخطيط، موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، ١٤٣٦هـ، ص ١٠٣)، وكان تقرير صادر عن (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤م) قد أوضح أن عدد طلبة المنح غير السعوديين الذين يدرسون في الجامعات السعودية قرابة ٣٢٠٠٠ اثنان وثلاثون ألف طالب وطالبة يمثلون أكثر من ١٥٥ دولة.

وتعد الجامعات مؤسسات تربوية لها أهمية كبيرة في العملية التعليمية يتوقف نجاحها على مدى كفاية قادتها على مختلف مستوياتهم ومراتبهم (المنقاش، ٢٠٠٧م، ص ٢)، ومع أن هناك عوامل كثيرة داخل الجامعة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل الجامعة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة التعليمية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (الثويني، ٢٠١٤م، ص ١٤٨)، وكانت دراسة (المحسن & السعوي، ٢٠١٥م، ص ٢١٠٧) حول طلاب المنح في جامعة القصيم أوصت بدعم عمادة شؤون الطلاب بقيادات إدارية ذات كفاءة قيادية عالية ومؤهلة لإدارة ومتابعة برنامج المنح.

وعلى الرغم من تعدد النظريات المرتبطة بالقيادة التعليمية مثل نظرية القيادة الملهمة والقيادة التحويلية والقيادة التشاركية وغيرها؛ إلا أن نظرية القيادة الخادمة تبرز جلياً من بين تلك النظريات، نظراً لقربها من العاملين بالمؤسسة وأكثر مساهمة في تحقيق نواتج العمل المستهدف تحقيقها (Pattison, 2010)، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات سواء التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح كالمدارس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية والاجتماعية وغيره (Hill, 008,p28)، وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع وأكثرها حاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الشمري، ٢٠١٩م، ص ٢)، ويؤكد (المقابلة، ٢٠١٩م، ص ٥) أن القيادة الخادمة من النماذج الحديثة الناجحة التي يمكن للقيادات الأكاديمية ممارستها لتحقيق أهدافها.

وقد تناولت العديد من الدراسات برنامج الطلبة الدوليين من جانب الطلاب وما يتعلق بغربتهم والمشكلات التي يواجهونها وإسهامات الجامعات نحوهم وما شابه ذلك، بينما لم يقف الباحث على دراسة تهتم بالكوادر البشرية العاملة في خدمة هؤلاء الطلاب ورعايتهم، من حيث احتياجاتهم وقدراتهم ونوع المشكلات والعقبات التي يواجهونها، ومدى توافر

سمات القيادة لديهم. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لشسهم في معرفة الأثر المتحقق إيجاباً على سمعة المملكة العربية السعودية من خلال الممارسة القيادية في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة

تهتم الجامعات السعودية باستقطاب الطلبة الدوليين من دول العالم المختلفة، وتقديم المنح الدراسية لهم في العديد من التخصصات العلمية والإنسانية، وقد حددت ضوابط المنح الدراسية المقررة من مجلس الوزراء بالقرار (٩٤) وتاريخ ١٤٣١/٣/٢٩ هـ نسبة المقبولين سنوياً في كل جامعة بـ (٥%) من مجموع المقبولين سنوياً في كل جامعة، باستثناء الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة إذ أجازت لها هذه الضوابط أن تقبل طلاباً دوليين بما لا يزيد على (٨٥%) من المتوقع قبولهم سنوياً.

وإضافة إلى كون هذا الاستقطاب للطلاب الدوليين يأتي ضمن دور المملكة العالمي فإنه كذلك يسهم في إثراء العمليات التعليمية والبحثية في الجامعات السعودية ويعزز من فرص الاندماج الثقافي، فضلاً عن توافق ذلك مع متطلبات الاعتماد الأكاديمي، ويأتي كذلك تحقيقاً لمفهوم تدويل التعليم العالي الذي يعد استقطاب الطلاب الدوليين وتقديم المنح الدراسية لهم أحد مفاهيمه المتعددة.

ومع هذا الاهتمام الكبير والرعاية الشاملة لطلاب المنح إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التعليمية والإدارية التي تواجه طلاب المنح في الجامعات المستضيفة (السميح، ١٤٢٤هـ، ص ٥٢٤)، وقد أكد (حارب، ٢٠٠٧م، ص ١١) أن أكبر مشكلة يعاني منها المتعلمون هو بعدهم عن المجتمع وعدم التواصل الإيجابي والتمازج الفكري. ويُعزى ذلك لعدة أسباب من بينها ضعف التأهيل القيادي والإداري لدى العاملين مع طلاب المنح في الجامعات، وقد أشار (طشوش، ٢٠١٤م، ص ٨٠) إلى أن ولوج العالم إلى عصر المعلومات وبسرعة هائلة فرض على المنظمات نوعاً جديداً من العاملين، فالمهارات الفنية والمهنية العالية والتعليم الأكاديمي العالي، وإتقان مهارات الاتصال والذكاء، والبراعة في استخدام التقنيات الحديثة أصبحت من الضرورات الحديثة للكوادر البشرية.

ورغم كثرة التوصيات المنادية بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ولا سيما أسلوب القيادة الخادمة إلا أننا ما زلنا نلاحظ ضعفاً واضحاً في القدرة على ممارسة القيادة الخادمة وخاصة في الجامعات السعودية والذي بدوره قد سبب نقصاً في مستوى الكفاءة لديهم (عقيلات، ٢٠١٩م، ص ٢٣٨)، وهذا الضعف إذا لم تتم مواجهته بالتأهيل والتدريب فإن النتائج السلبية لغياب القيادة الخادمة وغيرها من المفاهيم القيادية أو قصور أدائها ستؤثر على تحقيق الأهداف السامية لبرنامج المنح الدراسية في الجامعات السعودية، وقد توصل (علي، والقرني، ٢٠١٧م، ص ٤٧) إلى أن النمط القيادي التقليدي فقد قدرته على مواجهة مشكلات العمل، الأمر الذي دعا القادة للتوجه في المؤسسات المحترفة المتعلمة مثل:

الجامعات، إلى ممارسة أنماط قيادية حديثة تهتم بجوانب عديدة، وترى (الرويلي، والفحيلة، ٢٠١٩، ص ٤) أن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى قيادات جامعية تعي حاجات الأفراد وتعمل على تليبيتها، لأن هدفها الرئيس هو تحسين أداء أفرادها بما يضمن الجودة والكفاءة وارتفاع مستوى المؤسسة التعليمية ككل، فوجود قائد خادم فيها يبحث عن الجوانب التي يقدم من خلالها العون ويطبق فيها كل ما تعلمه بإيجابية يعني وجود سلطة وقوة ميسرة للعمل.

إن توافر سمات القائد الخادم لدى القادة هو عامل مساعد للنهوض بالعملية القيادية والإدارية (الغامدي، ٢٠١٤م، ص ٤) لذلك لا بد من زيادة اهتمام الجامعات بنظرية القيادة الخادمة والنظر في ممارساتها والاستفادة منها، والعمل على تطوير مؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية بناء على ما يمتلكون من خصائص وسمات شخصية تساعد في ممارسة القيادة الخادمة (العجمي، ب ت، ص ٣٢).

ولكون رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أكدت في مستهدفاتها على العناية بتقديم الصورة الحقيقية للمملكة في كافة المحافل ومختلف المجالات، ولما عايشه ولاحظه الباحث في السلك الوظيفي فقد رأى أن تكون مشكلة الدراسة التي سيعتني بدراستها هي: أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة.
٢. التعرف على خبرات الجامعات العالمية في العمل مع الطلبة الدوليين.
٣. الكشف عن معوقات تطوير أداء الكوادر البشرية العاملة في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية للعمل وفق مفهوم القيادة الخادمة.
٤. معرفة مدى تأثير السلوك القيادي في إدارات الطلبة الدوليين على تعزيز النظرة الإيجابية للمملكة في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانبين التاليين:

- ١- الأهمية العلمية (النظرية): كتكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال ما يلي:
  - ١- تقديم تشخيص لواقع العاملين في خدمة الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية ومدى مواكبته لطموحات المملكة وتوافقه مع ما قررته ضوابط المنح الدراسية.
  - ٢- الاطلاع على نماذج عالمية في التعامل مع الطلبة الدوليين والإفادة منها في الواقع العملي بالجامعات السعودية.

- ٣- إثراء المكتبة العربية بدراسة نوعية في مجال لم يُلتفت إليه كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة التربوية وغيره من المجالات.
- ٤- تعزيز مفاهيم عالمية في التعليم والقيادة مثل: تدويل التعليم، القيادة الخادمة. الأهمية العملية (التطبيقية): تكتسب الدراسة الحالية أهميتها العملية من الآتي:
١. من المتوقع أن تفود هذه الدراسة إلى معرفة أسباب القصور في الرعاية الطلابية، ثم إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المملكة من البرنامج.
  ٢. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة الإدارة العامة للطلبة الدوليين في وزارة التعليم ومن ثم الجامعات السعودية في العناية بتأهيل الكوادر البشرية العاملة مع الطلبة الدوليين.
  ٣. تطبيق مفهوم القيادة الخادمة في العمل مع الطلبة الدوليين كونها – من وجهة نظر الباحث – أفضل المفاهيم القيادية للتطبيق مع هذه الفئة.
  ٤. منح مزيد من العناية بهذه الإدارات لدورها المحوري في تشكيل الصورة العامة للمملكة من خلال الطلبة الدوليين في المؤسسات التعليمية.
- أسئلة الدراسة:**

١. ما واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة؟
  ٢. ما هي الخبرات الجامعية العالمية البارزة في العمل مع الطلاب الدوليين؟
  ٣. ما معوقات تطوير أداء الكوادر البشرية العاملة في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية للعمل وفق مفهوم القيادة الخادمة؟
  ٤. ما مدى تأثير السلوك القيادي في إدارات الطلبة الدوليين على تعزيز النظرة الإيجابية للمملكة في ضوء مفهوم القيادة الخادمة؟
- حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

#### **الحدود الموضوعية:**

وتشمل دراسة واقع أداء الكوادر البشرية في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية، وتحديد معوقات تطوير أداءهم ومعرفة أثر تطبيق مفهوم القيادة الخادمة على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة لدى الطلبة الدوليين.

#### **الحدود المكانية:**

جامعة الملك سعود في الرياض.

#### **الحدود البشرية:**

وتشمل جميع العاملين مع الطلبة الدوليين (ذكوراً وإناثاً) في جامعة الملك سعود بالرياض.

#### **الحدود الزمانية:**

سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢ هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الخادمة Servant Leadership:** هي فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (Greenleaf, 2017: P 3).

ويقصد بالقيادة الخادمة إجرائياً في هذه الدراسة: " مجموعة من الممارسات الإدارية التي تجعل طلاب المنح محور اهتمام الكوادر البشرية العاملة في خدمتهم، والسعي في تلبية احتياجاتهم أثناء دراستهم من خلال الاقتراب منهم وخدمتهم وتيسير أمورهم ".

**الطلبة الدوليين:** ويقصد بهم في هذه الدراسة الطلبة القادمين للدراسة من خارج المملكة العربية السعودية ويدرسون على منح دراسية مقدمة من الحكومة السعودية.

#### الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث عدداً من الدراسات والبحوث السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها والدراسة الحالية، والاستفادة منها في دراسته من حيث منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها.

#### أ) الدراسات العربية.

١-دراسة زاهر (ب- ت) بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية) .

هدفت الدراسة إلى: اقتراح برنامج تدريبي لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي من خلال: مناقشة الأسس التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد بعض الأعمال التي يجب أن تقوم بها القيادات الأكاديمية في إجراء التغيير والتطوير الأكاديمي وخصوصاً في المجال البشري، وإعطاء لمحة عن بعض أنشطة القيادات الأكاديمية على المستوى العملي والإقليمي، ومناقشة أبرز المجالات التي يجب أن تمتلك مهارات وقدراتها الأكاديمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لجمع المعلومات والبرنامج التدريبي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على مختلف تخصصاتهم في (١٤) جامعة سعودية، وتوصلت الدراسة إلى بناء برنامج مقترح لتمكين القيادات الأكاديمية من امتلاك الكثير من المهارات والقدرات لينعكس ذلك على جودة الأداء الأكاديمي.

٢-دراسة السميح (٢٠٠٤م) بعنوان "الصعوبات التعليمية والإدارية لطلاب المنح الدراسية: دراسة ميدانية على طلاب المنح الدراسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات الإدارية والتعليمية التي تواجه طلاب المنح الدراسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعلى مدى استفادة طلاب المنح الدراسية بالجامعة من مختلف التسهيلات الإدارية والتعليمية المتاحة لهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة من طلاب المنح الدراسية بكلية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وعددهم (٣٤٧) طالباً، وكانت العينة (١٧٤) طالباً، والاستبانة هي أداة جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود صعوبات تعليمية وإدارية تواجه طلاب المنح بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأوصت الدراسة بإيجاد مرجعية إدارية لشؤون طلاب المنح الدراسية بالجامعة فيما يخص كافة أنظمة التعليم العالي، والجوازات، والاهتمام باختيار وانتقاء الموظفين في إدارات الجامعة ذات العلاقة بشؤون طلاب المنح الدراسية والتميزين علماً وحُلقاً ومعاملةً وصبراً.

٣-دراسة فايد (٢٠١٤م) بعنوان " فاعلية الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في التخفيف من الضغوط الحياتية لدى طلاب المنح الدراسية".

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى نجاح تطبيقات أسلوب الممارسة العامة في التخفيف من حدة الضغوط لدى طلاب المنح، والتي تتمثل في الضغوط الاجتماعية والنفسية والأكاديمية، والاقتصادية، ومحاولة التوصل إلى شكل محدد لتطبيق أسلوب الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع طلاب الجامعة بصفة عامة وطلاب المنح بصفة خاصة، واعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وكان مجتمع الدراسة (٣٤) طالباً، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة المهنية بأنواعها المختلفة لجمع المعلومات، وكان من نتائج الدراسة إثبات فاعلية برنامج التدخل المهني القائم على الممارسة العامة في خدمة الفرد في التخفيف من حدة الضغوط الحياتية لدى طلاب المنح الخارجية توصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: تفعيل الدور المهني للمرشد الأكاديمي لتقديم خدماته الإرشادية لطلاب المنح.

٤-دراسة رشيد، ومطر (٢٠١٤م) بعنوان "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من كليات جامعة القادسية، واعتمد الباحثان في دارستها على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (٢٨٧) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمنها جامعة القادسية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة، وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات



المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المساعدة، فضلاً عن وضع برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

٥-دراسة الصباغ، والزهراني (٢٠١٥م) بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لإكساب طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة متطلبات الإعداد التربوي لمهنة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والمعلومات التربوية التي يحتاجها طلاب المنح بالجامعة الإسلامية لتأهيلهم للعمل بالوظائف التعليمية المختلفة، وصياغة برنامج تدريبي يتناول هذه المفاهيم والمعلومات والمهارات التربوية التي يحتاجها طلاب المنح بعد عودتهم إلى بلدانهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإعداد قائمة المفاهيم والمهارات التربوية التي يحتاجونها، وكانت عينة الدراسة (٣١٠) طالباً، وتوصلت الدراسة إلى صياغة برنامج تدريبي تكون من (١٢) وحدة تدريبية، وأوصت الدراسة بتوفير الإمكانات المادية والمكانية والأدوات اللازمة لتطوير برنامج التأهيل التربوي لطلاب المنح بالجامعة الإسلامية.

٦-دراسة غالي (٢٠١٥م)، بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر الباحثين، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين.

٧-دراسة حجي، وحسين (٢٠١٦م) بعنوان " تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأهدافها، وأهم الاتجاهات الحديثة بشأنها، واستخدمت المنهج الوصفي، وخلصت إلى عدد من النتائج منها: ضرورة الاهتمام بالتدريب على رأس العمل، وتشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ودعمه معنوياً ومادياً، وعقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، حيث تمثل روافداً لنقل وتبادل وتطوير المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يساهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التميز في أدائها البحثي والعملية.

٨-دراسة القرني (٢٠١٨م) بعنوان " بعض مشكلات طلاب المنح الدراسية بجامعة تبوك والآليات الإجرائية لمعالجتها: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه طلاب المنح الدراسية في جامعة تبوك، والوصول إلى جملة من الآليات لمعالجة تلك المشكلات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عدد(٩٦) طالباً وطالبة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦هـ، والأداة هي الاستبانة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن المشكلات التي تواجه طلاب المنح كانت بدرجة متوسطة ومن هذه المشكلات: تأخر وصول الكتب الدراسية، استخدام اللهجة العامية في المحاضرات، صعوبة استعارة الكتب، وكانت المشكلات الاقتصادية بدرجة عالية.

#### (ب) الدراسات الأجنبية:

٩-دراسة (Drury, 2004) Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications

"القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: النتائج العملية وانعكاساتها على مكان العمل".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الغير تقليدية بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (١٧٩) أكاديمي من العاملين بتلك الجامعات، تم اعتماد مقياس and Meyer at al. s (١٩٩٩) Laubs OLA (١٩٩٣) كأداة للدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات سواء من أصحاب العقود الدائمة أو ممن يعملون بنظام الساعات، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي النهاية أوصت الدراسة أن يتم تطبيق متغيرات الدراسة على منظمات من قطاعات أخرى غير القطاع الأكاديمي.

١٠- دراسة (Ramhi & Desa, 2014) بعنوان: the influence of servant leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees performance.

"العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: من وجهة نظر ماليزية".

كان الهدف الأساس من الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا، تكونت الدراسة من (٢٠٠) موظف وموظفة من مؤسسات القطاع العام موزعين على مؤسسات مختلفة في ماليزيا وتم اختيارهم بشكل عشوائي، وكشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية

والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات التي تناولت تطوير الكوادر البشرية بإدارات الطلبة الدوليين ومشكلات طلاب المنح الدراسية في الجامعات السعودية، وكذلك القيادة الخادمة؛ يتضح أن معظم الدراسات تختلف في الأهداف التي تريد تحقيقها، وقد ركزت على أهمية التعريف بمفاهيم وأسس تطوير الكوادر البشرية، والقيادة الخادمة ومتطلبات ومعوقات تطبيقهما في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بوجه خاص، وهو ما أكدته عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة زاهر (ب-ت)، ودراسة غالي (٢٠١٥م)، ومنها ما تناول إدارات وطلاب المنح والمشكلات التي تواجههم؛ دراسة السميح (٢٠٠٤م)، ودراسة الصباغ، والزهراني (٢٠١٥م)، ومنها ما اهتم بتطوير الأداء الإداري بالجامعات؛ كدراسة القرني (٢٠١٨م)، ودراسات ركزت على القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ومنها: دراسة (Drury, 2004)، ودراسة (Ramhi & Desa, 2014)، ودراسة رشيد ومطر (٢٠١٤م). وهناك عدد من الدراسات التي تناولت برامج تدريبية لتطوير القيادات الجامعية وإكساب طلاب المنح متطلبات الإعداد التربوي، كدراسة الصباغ، والزهراني (٢٠١٥م)، وزاهر (ب.ت).

#### أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بشكل عام تضمنت الدراسات السابقة عدداً من أوجه التشابه مع الدراسة الحالية يمكن إجمالها فيما يلي:

- أجمعت عدد من الدراسات السابقة على أهمية التعريف بمفاهيم القيادة الخادمة كأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وانتشارها على نطاق واسع في العديد من المؤسسات التعليمية العالمية ومن أهمها الجامعات، وهو ما ستسعى إلى توضيحه الدراسة الحالية من خلال الإطار النظري.

- أجمعت عدد من الدراسات السابقة على أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات، وأن هناك معوقات وتحديات داخلية وخارجية لتطوير الأداء الإداري لطلاب المنح.

- تتفق الدراسات السابقة في مجال تطوير الأداء الإداري، على أن الجامعات تواجه مشكلات وتحديات وتغيرات غير مسبوقة، الأمر الذي يجعل من تبني اتجاه تطوير أداء القيادات الإدارية وجميع موظفي إدارات الطلبة الدوليين ضرورة استراتيجية، وهو ما سوف تشير إليه الدراسة الحالية عند الحديث عن التحديات الحاضرة والمستقبلية.

- تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام منهج التحليل وهو المنهج الوصفي بأنواعه.

**أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على الصورة الإيجابية للمملكة لدى الطلبة الدوليين.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهداف الدراسة حيث ركزت الدراسات السابقة على موضوعات الاغتراب والخدمات ومعرفة الصعوبات الإدارية التي تواجه العاملين، بينما تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيف ينظر الطلبة الدوليون للمملكة العربية السعودية من خلال تعامل وسلوك القيادة في إدارات الطلبة الدوليين.

**أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية والعاملين بإدارات الطلبة الدوليين نحو تطوير أدائهم في مجال الإدارة.

- تحديد أهم متطلبات تطوير الكوادر البشرية في إدارات الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود وتعميم نتائجها على بقية الجامعات.

- تحديد احتياجات العاملين في إدارات الطلبة الدوليين للعمل وفق أنموذج القيادة الخادمة.

- الاستفادة منها في بناء محاور الاستبانة التي سَتُعد لاستطلاع عينة الدراسة.

**منهج الدراسة وإجراءاتها**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي ستستخدم في معالجة البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها وهي كالتالي:

**منهج الدراسة:**

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما يمتاز به من القدرة على جمع البيانات عن واقع المشكلة المراد دراستها، وتحليلها، مما يساهم في التعرف على واقع أداء الكوادر البشرية في إدارات الطلبة الدوليين من وجهة نظر الطلبة، ومعرفة معوقات تطوير الكوادر البشرية العاملة في هذه الإدارات في الجامعات السعودية من خلال عينة الدراسة، والوصول إلى معرفة تأثير السلوك القيادي الخادم على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة لدى الطلبة الدوليين وفق مفهوم القيادة الخادمة.

**مجتمع الدراسة:**

سيكون مجتمع الدراسة من الطلبة الدوليين الدارسين في (جامعة الملك سعود في الرياض) خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ، الموافق ٢٠٢٠/٢١/٢٠م، وقد تحصل الباحث على الإحصاءات الرسمية بحجم مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٢هـ، والبالغ عددهم (١٢٣٠) طالب وطالبة.

## أداة الدراسة: الاستبانة

ستبنى هذه الأداة من خلال أهداف الدراسة وأسئلتها وإطارها النظري، والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي سيتم الرجوع إليها للاستفادة منها، وذلك لتشخيص واقع أداء الكوادر البشرية في إدارات الطلبة الدوليين من وجهة نظر الطلبة، مما يساعد في تحديد مستوى تأثير القيادة الخادمة على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية.

## صدق الاستبانة وثباتها:

سيتم قياس صدق أداة الدراسة الأولى من خلال:

١- الصدق الظاهري: (صدق المحكمين) للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، والخبراء بمجالهم في الجامعات السعودية والعربية، لإبداء آراءهم حيالها، ومعرفة مدى انتماء كل عبارة إلى المحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لكل عبارة من عباراتها، ومدى أهمية وجودها.

## ٢- الاتساق الداخلي:

سيقوم الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية، واستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك لمعرفة العلاقة بين كل عبارة من عباراتها مع محورها، وكل محور مع الدرجة الكلية.

## ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة سيستخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من الثبات الكلي لمحاور أداة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها سيستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS):

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها استجابة أفراد العينة، سيتم التركيز على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون، لحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري للإجابة على أسئلة الدراسة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- زاهر، علي ناصر شتوي. (ب-ت). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية.
- الصباغ حمدي عبد العزيز، والزهراني، علي بن إبراهيم. (٢٠١٥م). برنامج تدريبي مقترح لإكساب طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة متطلبات الإعداد التربوي لمهنة التدريس، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣، الجزء الثاني.
- غالي، محمد أحمد. (٢٠١٥م). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
- السميح، عبد المحسن محمد. (٢٠٠٤م). الصعوبات التعليمية والإدارية لطلاب المنح الدراسية: دراسة ميدانية على طلاب المنح الدراسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث منشور، مجلة جامعة الإمام، العدد ٤١.
- القرني، حسن بن عبد الله. (٢٠١٨م). بعض مشكلات طلاب المنح الدراسية بجامعة تبوك والآليات الإجرائية لمعالجتها: دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٣.
- إسماعيل، محمد أحمد محمد. (٢٠١٦م). تفعيل أبعاد التربية الدولية لدى طلاب المنح الدراسية: جامعة الملك سعود نموذجاً، بحث منشور، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٥.
- فايد، فريد علي محمد. (٢٠١٤م). فاعلية الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في التخفيف من الضغوط الحياتية لدى طلاب المنح الدراسية، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية.
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي. (٢٠١٤م). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، العدد ٧٦، ص ٨٣-١٠٩.
- حجي، أحمد إسماعيل، حسين، وسلامة عبد العظيم. (٢٠١٦م). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، بحث غير منشور.
- شرف الدين، علي يحيى. (٢٠١٧م). تطوير الأداء الإداري بالجامعات اليمينية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس.

سالم، محمود المهدي. (٢٠١٨م). القوة الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية : دراسة مقارنة في الصين والاتحاد الروسي والولايات المتحدة ومصر، بحث منشور، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد ٤٢، العدد ١، ص ١٥.

المنقاش، سارة عبد الله. (٢٠٠٧م). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، بحث منشور، رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد ٢٨، ص ٣٥ - ٥٤.

الثويني، طارق محمد. (٢٠١٤م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد ٤٤، ص ١٤٧ - ١٦٥.

المحسن، محسن عبد الرحمن، والسعوي، محمد بن عبد الرحمن (٢٠١٥م). الاغتراب لدى طلاب المنح الوافدين بجامعة القصيم: مظاهره وسبل مواجهته، بحث منشور، مجلة العلوم العربية والإنسانية، جامعة القصيم، مجلد ٨، العدد ٤، ص ٢٠٧١ - ٢١١٥.

الشمري، راضي بن تركي. (٢٠١٩م). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٣، العدد ٨، ص ٢. المقابلة، محمد قاسم. (٢٠١٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ٣٥، العدد ٥، ص ٤.

حارب، سعيد عبد الله. (٢٠٠٧م). التعليم وثقافة الحوار في دول الخليج، ورقة عمل مقدمة لحلقة نقاش حول ترسيخ ثقافة الحوار في المؤسسات التعليمية بدول الخليج العربية، جدة، ص ١١.

طشطوش، هايل عبد المولى. (٢٠١٤م). أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٠.

عقيلات، هند ناصر. (٢٠١٩م). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، بحث منشور، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، العدد ١٠٣، ص ٢٣٨.

علي، محمد مسلم، والقرني، عبد الله. (٢٠١٧م). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد ٦، العدد ١، ص ٤٧.

الرويلي، سمية نايف، والفحيلة، إبراهيم. (٢٠١٩م). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ص. ٤.

الغامدي، بندر. (٢٠١٤م). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، ص ٤.

العجمي، نوف. (ب.ت). ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم. بحث غير منشور.

صبري، ماهر. (٢٠٠٢). الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم، الرياض، دار الخريجين، ص ٢١٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment, School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.
- Ramli, A., Desa, N. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives. International Journal of Management and Sustainability, Vol. (3), No. (2), PP 111-123.
- Ramhi & Desa, (2014). (the influence of servant leadership) on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees, performance.
- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org
- Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Pattison, Traci R. (2010). The Difference between Secondary School Principals' Servant Leadership in Lower Achieving and Higher



Achieving Secondary Schools. A Dissertation Presented To The Faculty of The Graduate School, University of Missouri-Columbia, In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Doctorate of Education.