

The Impact of Servant Leadership on Employee Empowerment: A Field Study on Employees in Public Administration at the University of Benghazi

Alaa Jamal Khalifa Abdel Malek^{1*}, Mohsen Salih Ali Akhneefar²

^{1,2}Department Business Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi, Al-Marj, Libya

أثر القيادة الخادمة على تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة بنغازي

علاء جمال خليفة عبدالمالك¹، محسن صالح علي اخنيفر²
^{1,2}قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، المرج، ليبيا

*Corresponding author: Ala.jamal@uob.edu.ly

Received: November 23, 2025 | Accepted: January 12, 2026 | Published: January 25, 2026

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

The study aimed to identify the impact of servant leadership on employee empowerment from the point of view of employees in public administration at the University of Benghazi. To achieve the goal of the study, the researchers followed the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all employees of the public administration at the University of Benghazi, who numbered (884) workers. A stratified random sample of (269) workers was chosen, and a questionnaire was designed to collect data, and it was transcribed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS). This study reached a number of results, the most important of which are: that the degree of practicing servant leadership from the respondents' point of view was high, and that the level of employee empowerment from the employees' point of view was high. It showed that there was a statistically significant effect between the two variables of the study in the public administration under study.

Keywords: Servant Leadership, Employee Empowerment, University of Benghazi.

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الخادمة على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي البالغ عددهم (884) عاملاً، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (269) عاملاً، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وتم تفرغها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة، وأن مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة في الإدارة العامة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، تمكين العاملين، جامعة بنغازي.

المقدمة:

في ظل التقدم العلمي المشهود في الوقت الحاضر يعيش العالم عصرًا مختلفًا يغمره التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، وما يتبعه من تطورات وتغيرات سريعة في كافة الميادين، ونظراً لما تواجه المنظمات من صعوبات وتحديات في ظل وجود بيئة ديناميكية تمتاز بالتقلبات والتعقيدات؛ حيث إن هذه التطورات جعلت المنظمات في حاجة إلى التركيز على العنصر البشري والعمل على خلق مناخ تنظيمي ملائم يبرز فيه تعزيز حالة الرضا الوظيفي تجاه عملهم وتعزيز ثقتهم التنظيمية (أبوشماله، 2020).

تعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة كانت بل بات يعزى نجاح وفشل المنظمات في تحقيق الأهداف إلى كفاءة القيادة أو عدم كفاءتها، فالقيادة الخادمة نمطاً مميزاً في القيادة حيث تركز على الجوانب التي تساعد في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف بل تركز أيضاً على خدمة الآخرين من قبل القائد نفسه ومساعدتهم في تطوير أنفسهم لممارسة هذا النمط من القيادة القائم على محبة الآخرين وتشجيع الأفراد على إيجاد حالة الموائمة في حياتهم ما بين الوظيفية القيادة وبين خدمة الآخرين (أبو شريخ، 2019).

يعتبر العنصر البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة بل وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها، فالكيان الإداري يحتسب العنصر الفعال في أي مؤسسة وأهم ما يميزه العنصر البشري أو المورد البشري الذي أصبح محل اهتمام كل مؤسسة باعتباره الجهة المسؤولة عن إجراءات وشؤون قوة العمل وتنظيم أمورها، حيث أصبح هذا المورد عنصر من عناصر المنافسة، وهو الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى إعطائه بعداً استراتيجياً في التسيير والقيادة إذ أصبح العنصر المؤهل للاستثمار فيه وهو ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي التسييري إلى دورها الاستراتيجي (الغاني، 2019).

إن المنظمات التعليمية تواجه تحديات عدة ومن ضمن هذه المنظمات الجامعات وهي من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع بأمس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، حيث تشكل الجامعات نظاماً تعليمياً بالدرجة الأولى تربوياً اجتماعياً، فهي مصنع الأجيال ورأس مال الفكر الإبداعي، وبالتالي تتطلب قيادة حكيمة تتعامل مع العاملين بها بروح الفريق والقلب الخادم ومساعدتهم وفقاً لما هو مناط بهم وبالتالي على هذه القيادات توفير الدعم والرعاية والمسؤولية للعاملين معهم (عبدالمالك، 2023: 2).

الدراسات السابقة:

- دراسة عبدالمالك (2023) "درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بتمكين العاملين": هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بتمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي البالغ عددهم (884) عاملاً، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات وتم تفرغها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة، وأن مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة وتمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

- دراسة الشمري (2019): "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن": هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (131) عضو هيئة التدريس وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية.

- دراسة Begzadege&Nedaei (2019): The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Empowerment social. هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما بين القيادة الخدمية والثقة التنظيمية وتمكين الموظفين اجتماعياً في منظمة الضمان الاجتماعي بارييل واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (155) عاملاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

- دراسة (Kurnaz 2018): The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Trust. هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات الحكومية في منطقة اكساري تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختيرت عينة من (230) من العاملين وتوصلت إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية إضافةً إلى وجود تأثير إيجابي على المكونات الفرعية للثقة التنظيمية.

- دراسة الملفوح (2016): " تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية": هدفت الدراسة للتعرف على معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دورها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة (1069) موظفاً واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (320) موظف وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى تمكين العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة.

- دراسة المشاقبة (2015): " درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخامة": أجريت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين وبلغ (347) موظفاً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت لقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤوسهم متوسطة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة ركزت على واقع ومستوى متغيرات الدراسة في المؤسسات، وتباينت في النتائج التي توصلت إليها، لذا تعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في أهدافها وإضافة جديدة لما سبق عرضه؛ حيث بحثت في القيادة الخادمة وأثرها على تمكين العاملين في الإدارة العامة بجامعة بنغازي، وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في إثراء الجانب النظري وبناء وتطوير أداة الدراسة الحالية وبلورة مشكلتها، واختلفت معها من حيث بيئة ومجال التطبيق.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحكومية بدولة ليبيا تحديات عدة الأمر الذي يفرض عليها بشكل أو بآخر التعامل والتكيف مع هذه التغيرات وذلك لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات. حيث أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة مشكلات العمل في ضوء ما يحدث من تقلبات حديثة ووجود أزمات ومشكلات في قطاع التعليم العالي بوجه خاص ولهذا الأمر يتطلب أسلوب إداري حديث لقيادة المؤسسة والعمل بالقلب الخادم وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري في المنظمات لما له من دور بارز وفعال وله أهمية بالغة في أي منظمة مهما كان نوع نشاطها حيث تسعى هذه المنظمات من خلال هذا العنصر إلى المضي نحو أهدافها المنشودة، ذلك كون المنظمات مهما واكبت التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة، فهي رهينة العقول البشرية التي تديرها وتدير شؤونها.

وفي نفس الوقت إن هذه المنظمات تحاول من خلال عناصرها إلى الرقي نحو العالمية للمضي قدماً نحو تطوير برامجها الأكاديمية وتحسين بيئتها الإدارية، وتسعى الجامعات إلى عمليات تعزيز المفاهيم الإدارية المعاصرة وتطبيقها في داخل أروقة حرمها ومن هذه المفاهيم تمكين العاملين وذلك لما لهذا الأسلوب من أهمية بالغة و دور في تطوير كفاءة العاملين وزيادة الرضا لديهم داخل المنظمة، حيث يعاني العاملين بالجامعات العامة تحديات عدة ومشاكل ومعوقات منها ما أشار إليها تقارير الجهات الرقابية بالدولة (الرقابة الإدارية، سنة (2019-2023) وتقرير مكافحة الفساد سنة (2021-2022) كالاتي:

- قصور الجامعات في عمل دورات تدريبية مكثفة لرفع كفاءة العاملين داخل الجامعات.
- تدني مرتبات العاملين في القطاع العام وارتفاع المعيشة وعدم وجود العدالة الاجتماعية جعل العاملين يبحثون عن مصادر مالية أخرى.
- التأخر في العمل بمنظومة البصمة لإثبات الحضور والانصراف رغم أنها موجودة في الجامعة منذ أشهر.
- عدم صرف مستحقات العاملين المتعاقد معهم لعدة سنوات رغم مخاطبة الوزارة المتكررة.
- التسبب الإداري وعدم التزام الموظفين بمواعيد الحضور والانصراف خلال دوام العمل الرسمي وخروجهم أثناء الدوام دون وجود إذن كتابي

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يحدد مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الآتي:

- هل هناك أثر للقيادة الخادمة على تمكين العاملين بالإدارة العامة لجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة للمديرين بالإدارة العامة لجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى تمكين العاملين داخل الإدارة العامة لجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة للمديرين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.
2. التعرف على مستوى تمكين العاملين داخل الإدارة العامة بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.
3. التعرف على الأثر بين القيادة الخادمة وتمكين العاملين في الإدارة العامة لجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

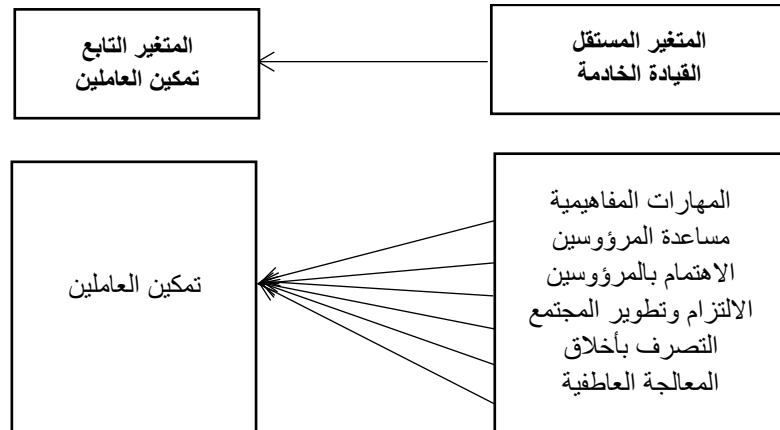
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد المهارات المفاهيمية ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد مساعدة المرؤوسين ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاهتمام بالمرؤوسين ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد التصرف بأخلاق ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد المعالجة العاطفية ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الالتزام وتطوير المجتمع ومستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيري الدراسة، القيادة الخادمة وتمكين العاملين والذان يعدان من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال.
2. قد تفيد الدراسة الجامعة قيد الدراسة بما تكشف من نتائج وبيانات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية في المساعدة على الارتقاء بمستوى أداء مهامهم في مواجهة المشاكل والمخاطر المختلفة.
3. فتح مجالات البحث العلمي وسد الثغرة البحثية في هذه الموضوع وذلك من خلال ما تم توفيره من معلومات تساعد المهتمين بهذا المجال وتأمل أن تساهم في إيضاح مفهوم القيادة الخادمة ومدى أهميته من خلال قياس أثرها على تمكين العاملين.
4. حسب علم الباحثان تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة الليبية التي تحاول التعرف على طبيعة الأثر بين القيادة الخادمة وتمكين العاملين في الإدارة العامة بجامعة بنغازي.

متغيرات الدراسة:

نموذج مبسط للدراسة والذي يمثل التأثير المحتمل لمتغيرات الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإستناد على الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة الخادمة بأبعادها بتمكين العاملين.
 2. الحدود البشرية: العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي.
 3. الحدود المكانية: الأماكن التي تشغلها عينة الدراسة وهي مقر الإدارة العامة بجامعة بنغازي في مدينة بنغازي.
 4. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات الأولية والثانوية للدراسة خلال عام 2025م.
- هيكلية الدراسة:
- الجانب النظري: يتمثل في استقراء الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة بالإستعانة بالكتب والدوريات والتقارير الليبية لغرض وضع إطار نظري يتعلق بأهداف الدراسة.
 - الجانب الميداني: يعتمد هذا الجانب على تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استبيان والتي تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية

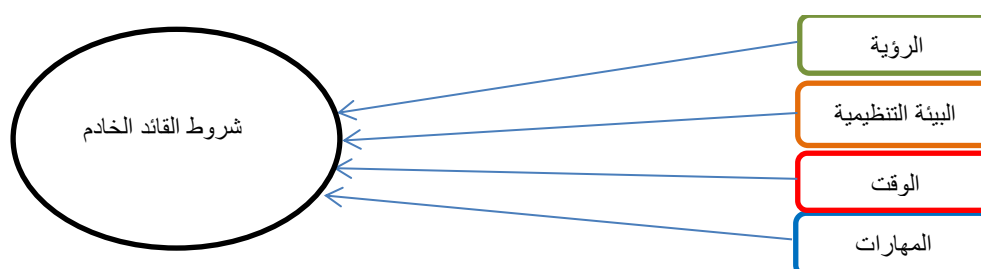
الجانب النظري للدراسة: مقدمة:

تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية وهي عندما تقود الأفراد وتخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين إن ما يكمل هذه الفكرة أنه عند اختيار الأفراد الذين يجب استخدامهم لإنجاح القيادة الخادمة يجب أن يكونوا في نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً ويكون لديهم الاستعداد لخدمة الآخرين ثانياً. وبهذا فإن القيادة الخادمة تعرف على أنها " درجة مساعدة الرؤساء لمؤوسيتهم لتحقيق أهدافهم وغاياتهم والوصول إلى أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة منهم لرفعة ورقى المنظمات التي يعملون بها" (فارس، 2018: 16).

الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم:

الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم وفقاً لما أشار لها (عودة، 2016: 29):

1. الرؤية: يجب أن يكون دور القائد للتغيير جزءاً أساسياً من الرؤية العامة، فعندما تكون الأدوار الجديدة للقائد غير مرتبطة بالرؤية فإن تلك المواقع القيادية لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير.
2. البيئة التنظيمية: القائد بحاجة إلى بيئة تنظيمية للعمل وعلى الرغم أن هذه البيئة قد تتغير تبعاً لطبيعة المنظمة والسياسات المجتمعي الذي نشأ فيه، إلا أنه بحاجة إلى إضفاء الشرعية للدور الجديد.
3. الوقت: حتى يكون هناك تجربة وفكر وتأمل وإبداع، فإن القائد بحاجة للوقت للتواصل مع الآخرين.



الشكل رقم (2): شروط القائد الخادم.

المصدر: عبد المالك / 2023: 37.

أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال المراجعة المعمقة في الأدبيات في أبعاد القيادة الخادمة تتفق الدراسة مع أبعاد التي طورها (ليدن) وهذه الأبعاد هي كما أشار إليها (غالي، 2015):

1. المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك القائد إلى المعرفة والمهام الموكلة اليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين المرؤوسين وللمنظمة في أداء مهامهم..
2. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: وتشير إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها.
3. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: تلبيبة احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية فالقادة الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية لحل مشاكل المرؤوسين التي تواجههم في أداء مهامهم.
4. التصرف بأخلاق: يشير إلى الاحتفاظ بمعايير أخلاقية قوية يعني أن يكون القائد صريحاً صادقاً وعادلاً في تعامله مع المرؤوسين
5. المعالجة العاطفية: تشير إلى اتصاف القائد الخادم بصفة التعاطف وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال وهو ما يسهل ممارسته لسلوك المعالجة العاطفية.
6. الالتزام بتطوير المجتمع: ويشير هذا البعد إلى عملية وعي حقيقي من القائد الخادم تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

تمكين العاملين:

اتجهت العديد من المنظمات بمختلف نشاطها على عملية كسب وارضاء أفرادها العاملين بها قبل اجراء أي شيء لنجاحها، الأمر الذي دعا العديد من المهتمين بالإدارة إلى ايجاد أساليب تحفيزية جديدة ويعد التمكين أحد الأساليب الأرقى في تحفيز العاملين كونه يدفع العامل إلى اقامة تكوين ثقة بينه وبين الإدارة ويعرف تمكين العاملين بأنه " ذلك المزيج المتكامل من المبادرات والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة أو المديرين مباشرة تجاه العاملين قصد الوصول إلى درجة معينة من تقلبهم لواقع التواجد ضمن فريق العمل داخل المنظمة عن طريق انتهاز أساليب في العديد من مستويات الإدارة كتفويض السلطة والمشاركة والإستقلالية" (زاكي، 2019: 8).

أهمية تمكين العاملين:

يرى (أفندي، 2003) بأن أهمية تمكين العاملين تكمن في الآتي:

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.

3. الاستغلال الأمثل الموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطور المنافسة.

4. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

5. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.

6. توفير المزيد من الرضا الوظيفي وتحفيز الانتماء التنظيمي.

7. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

أبعاد تمكين العاملين:

بعد اطلاع الباحثين على الأدب الإداري الذي أمكن لهم الاطلاع عليه والتمعن به يمكن أن يقال بأن أبعاد العاملين الآتية تتمثل في الآتي:

1. **مشاركة العاملين:** يشير إلى إشراك العاملين في تبادل المعلومات بشكل دوري، مما يساعدهم على فهم الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة.

2. **تفويض الصلاحيات:** يعني منح العاملين القدرة على اتخاذ قرارات ضمن مجالاتهم، مما يعزز المساءلة ويشعرهم بالتمكين.

3. **بناء فرق العمل:** يتعلق بتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، مما يساهم في تبادل المهارات والأفكار.

4. **الحرية والاستقلالية:** يمنح العاملين المرونة في كيفية أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والمبادرة.

5. **التحفيز الذاتي:** يتضمن تشجيع العاملين على التحفيز الداخلي والتطوير المستمر، مما يعزز الأداء الشخصي والابتكار.

الجانب الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجانب وصف مفصل للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة من حيث بيان منهج الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات ودرجة ثبات وصدق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف الى وصف الظاهرة وتشخيصها والقاء الضوء على جميع جوانبها بغرض فهمها وتحديد أسبابها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي البالغ عددهم (884) عاملاً في الإدارة العامة ولتحدد حجم العينة باستخدام جدول (Krejcie and Morgan, 1970) حيث بلغت حجم العينة (269) عاملاً، وتم إختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات من اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وللإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافه. وحيث تم استخدام سلم ليكرت الخماسي وصيغت العبارات بشكل إيجابي وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة).

تتدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تُعطى درجة (2)، محايد تُعطى درجة (3)، موافق تُعطى درجة (4)، وموافق بشدة تُعطى درجة (5)، ويوضح الجدول رقم (1) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستوى القيادة الخادمة بأبعاده، ومستوى تمكين العاملين بأبعاده بجامعة بنغازي:

جدول رقم (1): مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1 إلى أقل من 1.80	1.80 أقل من 2.60	2.60 أقل من 3.40	3.40 أقل من 4.20	4.20 إلى 5
مدى الوزن النسبي	(20-36) %	(36-52) %	(52-68) %	(68-84) %	(84-100) %
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا- كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد محور القيادة الخادمة ما بين (0.745) و(0.934)، أما قيمة معامل ثبات محور القيادة الخادمة بلغ (0.944)، وتراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد تمكين العاملين ما بين (0.711) و(0.907)، بينما بلغت قيمة ثبات محور تمكين العاملين (0.889)، وهي درجات ثبات عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة عالية من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2): قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بُعد المهارات المفاهيمية	5	0.806	0.897
بُعد مساعدة المرؤوسين	5	0.934	0.966
بُعد الاهتمام بالمرؤوسين	5	0.919	0.958
بُعد التصرف بأخلاق	5	0.745	0.866
بُعد المعالجة العاطفية	4	0.895	0.946
بُعد الالتزام بتطوير المجتمع	5	0.913	0.955
محور القيادة الخادمة	29	0.944	0.971
بُعد المشاركة في المعلومات	5	0.907	0.952
بُعد تفويض الصلاحيات	5	0.846	0.919
بُعد فرق العمل	5	0.711	0.843
بُعد الحرية والاستقلالية	5	0.731	0.854
بُعد التحفيز الذاتي	5	0.822	0.906
محور تمكين العاملين	25	0.889	0.942

المصدر: إعداد الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدام طريقة الصدق (Validity Statistical)، وذلك كما هو موضح بالجدول (2)، تراوحت قيم معاملات الصدق أبعاد محور القيادة الخادمة ما بين (0.866) و(0.966)، وبلغت قيمة معامل صدق محور القيادة الخادمة ككل (0.971)، أما بالنسبة لأبعاد محور تمكين العاملين فقد تراوحت معاملات الصدق ما بين (0.843) و(0.952)، في حين بلغت قيمة معامل صدق محور تمكين العاملين ككل (0.942)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم لأجله.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم في تفرغ وتحليل الاستبانة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية لحصر أعداد العاملين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية كذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، بالإضافة إلى توضيح الأهمية النسبية لكل عبارة من العبارات.

الدراسة الميدانية: تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الجانب الوصفي: يتناول هذا الجانب وصفاً لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة: لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	83	31%
	انثي	186	69%
	المجموع	269	100%
العمر	أقل من 35 سنة	78	29%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	95	35%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	40	15%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	12%
	من 50 سنة فأكثر	24	9%
	المجموع	269	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل من جامعي	16	6%
	بكالوريوس أو ما يعادلها	223	83%
	ماجستير أو دكتوراه	4	1%
	المجموع	269	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	30	11%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	164	61%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	75	28%
	المجموع	269	100%

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للإناث وبلغت (69%) وهي تشكل أكثر من نصف حجم العينة، في حين بلغت نسبة الذكور (31%)، وقد تعود هذه النتيجة للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي ترى أن طبيعة عمل المرأة في العادة في الجانب المكتبي والتعليمي والصحي.

أما بالنسبة للفئة العمرية فيلاحظ من الجدول (3) أن الفئة العمرية من (35 سنة إلى أقل من 40 سنة) تشكل أعلى نسبة عمرية حيث قدرت نسبتها (35%) ثم تليها في المرحلة الثانية الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبتها (29%) وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (40 سنة إلى أقل من 45 سنة) وجاءت نسبتها (15%) وجاءت في المرتبة الرابعة الفئة العمرية من (45 سنة إلى أقل من 50 سنة) وجاءت نسبتها (12%) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) وكانت نسبتها (9%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فيلاحظ من الجدول (3) أن النسبة الأعلى (بكالوريوس أو ما يعادلها) وبلغت (83%) وهي تمثل أكثر من نصف حجم العينة، يليها المؤهل العلمي (أقل من الثانوي) وبنسبة بلغت (10%)، ثم المؤهل العلمي (ثانوي أو أقل من الجامعي) وبلغت نسبته (6%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المؤهل العلمي (ماجستير أو دكتوراه) وبنسبة (1%)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن الحد الأدنى في شغل الوظائف الإدارية عادة ما يتطلب حملة الدبلوم العالي أو البكالوريوس لشغل هذه الوظيفة وقد تعود نسبة حاملي الشهادة العليا لدورهم الأكاديمي.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة ففي المرتبة الأولى جاءت سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبلغت (61%)، ثم نسبة سنوات الخدمة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وبلغت (28%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة بلغت (11%).

التعرف على مستوى القيادة الخادمة وأبعادها:

يتناول هذا الجانب تحديد مستوى القيادة الخادمة وأبعادها بالإدارة العامة بجامعة بنغازي، وذلك على النحو الآتي:

ما مستوى القيادة الخادمة وأبعادها بالإدارة العامة بجامعة بنغازي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

- مستوى القيادة الخادمة بالإدارة العامة بجامعة بنغازي:

لتحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد هذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (4): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد محور القيادة الخادمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الأهمية
1.	بُعد المهارات المفاهيمية	3.92	0.63	78.4	1	مرتفع
2.	بُعد مساعدة الرؤوسين	3.52	0.99	70.4	3	مرتفع
3.	بُعد الاهتمام بالمرووسين	3.13	1.03	62.6	6	متوسط
4.	بُعد التصرف بأخلاق	3.34	0.68	66.8	5	متوسط
5.	بُعد المعالجة العاطفية	3.60	1.20	72.0	2	مرتفع
6.	بُعد الالتزام وتطوير المجتمع	3.40	0.90	68.0	4	مرتفع
	المستوى العام لمحور القيادة الخادمة	3.40	0.69	68.0	-	مرتفع

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (4) أن بُعد المهارات المفاهيمية جاء في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطه الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63)، ووزن نسبي (78.4%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد المعالجة العاطفية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.20)، ووزن نسبي (72.0%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد مساعدة الرؤوسين (3.52) وانحراف معياري (0.99) ووزن نسبي (70.4%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد الالتزام وتطوير المجتمع بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.90) ووزن نسبي (68.0%)، وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.68) ووزن نسبي (66.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاهتمام بالمرووسين بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (62.6%) وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور القيادة الخادمة بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.69) ووزن نسبي (68.0%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1)، مما يعني مستوى القيادة الخادمة بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان مرتفع المستوى، وهذا قد يعني أن لدى قادة الجامعة أنماط إدارية وأساليب حديثة بعيدة عن الجانب الاستبدادي ويمارسون الجانب الديمقراطي في العمل.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو التالي:

1. بُعد المهارات المفاهيمية:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (5): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المهارات المفاهيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يملك مديري القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعه	4.16	0.91	83.2
2.	يملك مديري القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة	4.12	0.83	82.4
3.	لدى مديري فهم شامل للجامعة وأهدافها	3.68	1.03	73.6
4.	يبدل مديري جهده لي تطوير ذاته من أجل رؤية الجامعة	3.84	0.78	76.8
5.	شارك مديري بصياغة الأهداف المستقبلية للجامعة	3.84	0.59	76.8
	المستوى العام لبُعد المهارات المفاهيمية	3.92	0.63	78.4

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المهارات المفاهيمية قد تراوحت ما بين (3.68-4.16)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.59-1.03)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يملك مديري القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعه" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.91) ووزن نسبي (83.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "لدى مديري فهم شامل للجامعة وأهدافها" وبلغ متوسطها الحسابي (3.68) بانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (73.6%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المهارات المفاهيمية قد بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.63) ووزن نسبي (78.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1)، مما يعني أن مستوى بعد المهارات المفاهيمية مرتفعاً بالإدارة العامة بجامعة بنغازي.

2. بُعد مساعدة المرؤوسين:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد مساعدة المرؤوسين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يعتبر مديري تطوير العاملين وتنميتهم أولوية قصوى	3.65	1.08	71.2
2.	يزود مديري العاملين بخبراته ومعرفته بهدف تطوير مهاراتهم	3.78	1.06	75.6
3.	يرتقي مديري بالاتصال داخل الإدارة لمشاركة المعلومات مع العاملين	3.39	1.15	67.8
4.	يهتم مديري بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.38	1.00	67.6
5.	يفهم مديري مشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع الجميع	3.44	1.27	68.8
	المستوى العام لبُعد مساعدة المرؤوسين	3.52	0.99	70.4

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مساعدة المرؤوسين قد تراوحت ما بين (3.38-3.78)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.00-1.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يزود مديري العاملين بخبراته ومعرفته بهدف تطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.06)، ووزن نسبي (75.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يهتم مديري بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (1.00) ووزن نسبي (67.6%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد مساعدة المرؤوسين بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.99) ووزن نسبي (70.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1) مما يعني أن مستوى مساعدة المرؤوسين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان مرتفعاً.

3. بُعد الاهتمام بالمرؤوسين:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (7): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد الاهتمام بالمرؤوسين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يبدل مديري قصارى جهده لجعل وظائف العاملين أكثر سهولة	3.26	1.25	56.2
2.	يشجعنا علي العمل معا بدلاً عن التنافس مع بعضنا البعض	2.98	1.01	59.6
3.	يوفر مديري الراحة النفسية للعاملين	2.82	0.94	56.4
4.	يدافع مديري عن حقوق العاملين	3.18	1.37	63.6
5.	يستمع مديري ويصغي لكل ما يقول العاملين باهتمام	3.43	1.31	68.6
	المستوى العام لُبُعد الاهتمام بالمرؤوسين	3.13	1.03	62.6

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الاهتمام بالمرؤوسين قد تراوحت ما بين (2.82-3.43)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.94-1.37)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يستمع مديري ويصغي لكل ما يقول العاملين باهتمام" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.31)، ووزن نسبي (68.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يوفر مديري الراحة النفسية للعاملين" وبلغ متوسطها الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (56.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبُعد الاهتمام بالمرؤوسين بلغ (3.13) بانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (62.6%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني مستوى الاهتمام بالمرؤوسين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان متوسطاً.

4. بُعد التصرف بأخلاق:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (8): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد التصرف بأخلاق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يعتبر مديري قوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي	3.32	0.49	66.4
2.	يلتزم مديري كالمبادئ والاخلاق في سبيل تحقيق النجاح	3.28	0.77	65.6
3.	يمتلك مديري الشفافية في التعامل مع العاملين	3.43	0.71	68.6
4.	يتعامل مديري مع العاملين باحترام متبادل	3.28	1.18	65.6
5.	يستخدم مديري الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل	3.43	1.34	68.6
	المستوى العام لُبُعد التصرف بأخلاق	3.34	0.68	66.8

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التصرف بأخلاق قد تراوحت ما بين (3.28-3.43)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.49-1.34)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يستخدم مديري الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.43)، ووزن نسبي (68.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يلتزم مديري كالمبادئ والاخلاق في سبيل تحقيق النجاح" والفقرة " يتعامل مديري مع العاملين باحترام متبادل" وبلغ متوسطهما الحسابي (3.28) بانحرافات معيارية (0.77) و(1.02) على التوالي ووزن نسبي (65.6%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبُعد التصرف بأخلاق بلغ (3.34) بانحراف معياري (0.68) ووزن نسبي (66.8%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن مستوى التصرف بأخلاق بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان متوسطاً.

5. بُعد المعالجة العاطفية:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (9): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد المعالجة العاطفية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يلجأ العاملون لطلب المساعدة من مديرهم المباشر إذا كانت لديهم مشاكل شخصية	3.62	1.34	72.4
2.	يراعي مديري في المصلحة الشخصية للعاملين	3.46	1.29	69.2
3.	خصص مديري وقتاً للتحدث مع مرؤوسيه في الموضوعات الشخصية	3.51	1.59	70.2
4.	يستطيع مديري معرفة ما إذا كان العاملين يشعرون بالضيق أو التوتر دون سؤالهم	3.83	1.27	76.6
	المستوى العام لُبُعد المعالجة العاطفية	3.60	1.20	72.0

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المعالجة العاطفية قد تراوحت ما بين (3.83-3.46)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.29-1.59)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يستطيع مديري معرفة ما إذا كان العاملون يشعرون بالضيق أو التوتر دون سؤالهم" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.27)، ووزن نسبي (76.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يراعي مديري في المصلحة الشخصية للعاملين" وبلغ متوسطها الحسابي (3.46) بانحراف معياري (1.29) ووزن نسبي (69.2%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المعالجة العاطفية بلغ (3.60) بانحراف معياري (1.20) ووزن نسبي (72.0%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن مستوى المعالجة العاطفية بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان مرتفعاً.

6. **بُعد الالتزام وتطوير المجتمع:**

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (10): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد الالتزام وتطوير المجتمع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يؤكد مديري ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	3.39	1.27	67.8
2.	يحرص مديري على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج الجامعة	3.33	1.25	66.6
3.	يشجع مديري العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع	3.30	0.98	66.0
4.	يحرص مديري على أن يتصرف العاملين ويحترمون قيم وثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه	3.71	0.83	74.2
5.	يرى مديري بأنه لا بد من أن تقوم الجامعة بدور أخلاقي في المجتمع	3.27	0.82	65.4
المستوى العام لبُعد الالتزام وتطوير المجتمع				
		3.40	0.90	68.0

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التصرف بأخلاق قد تراوحت ما بين (3.71-3.30)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.82-1.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يحرص مديري على أن يتصرف العاملين ويحترمون قيم وثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي (74.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يشجع مديري العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" وبلغ متوسطها الحسابي (3.30) بانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (66.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد الالتزام وتطوير المجتمع بلغ (3.40) بانحراف معياري (0.90) ووزن نسبي (68.0%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن مستوى الالتزام وتطوير المجتمع بالإدارة العامة بجامعة بنغازي كان متوسطاً.

- **ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده في الإدارة العامة بجامعة بنغازي؟**

لتحديد مستوى تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

• **مستوى تمكين العاملين في الإدارة العامة بجامعة بنغازي**

لتحديد مستوى تمكين العاملين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد هذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (11): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد محور تمكين العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الأهمية
1.	المشاركة في المعلومات	3.24	0.98	64.8	5	متوسط
2.	تفويض الصلاحيات	3.97	0.79	79.4	3	مرتفع
3.	فرق العمل	4.11	0.71	82.2	1	مرتفع
4.	الحرية والاستقلالية	4.08	0.61	81.6	2	مرتفع
5.	التحفيز الذاتي	3.65	0.68	73.0	4	مرتفع
المستوى العام لمحور تمكين العاملين					-	مرتفع
		3.81	0.53	71.2		

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

يتضح من الجدول (11) أن بُعد فرق العمل جاء في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطه الحسابي (4.11) بانحراف معياري (0.71)، ووزن نسبي (82.2%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الحرية والاستقلالية وبلغ متوسطه الحسابي (4.08) بانحراف معياري (0.61) ووزن نسبي (81.6%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تفويض الصلاحيات وبلغ متوسطه الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.79) ووزن نسبي (79.4%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد التحفيز الذاتي وبلغ متوسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.68) ووزن نسبي (73.0%) أما في المرتبة الأخيرة جاء بُعد المشاركة في المعلومات بمتوسط حسابي (3.24) بانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (64.8%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور تمكين العاملين كان مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (3.81) بانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (71.2%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن تمكين العاملين

بالإدارة العامة لجامعة بنغازي كان مرتفعاً. وترجع هذه النتيجة إلى أن لدى المبحوثين استراتيجيات لتمكين العاملين تعزز وتساعد في زيادة الجانب النفسي (المعنوي) في زيادة الخدمات المناطة بهم تجاه المستفيدين من العمل الجامعي.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو التالي:

7. بُعد مشاركة المعلومات:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد مشاركة المعلومات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يوفر لي مديري معلومات واضحة وشفافة خاصة بالمهام التي أنجزها	3.28	1.02	65.6
2.	يوفر لي مديري فرص اكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي	3.19	1.38	63.8
3.	يقدم لي مديري الملاحظات والمعلومات حول المهام التي يمكنني تحسينها	3.29	1.27	65.8
4.	توجد لدى الجامعة بنية تكنولوجية عالية (برامج مساعدة، شبكة اتصال أجهزة إعلام آلي) تمكن العاملين من الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها	3.09	1.03	61.8
5.	يخضع العاملون بالجامعة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات	3.37	1.01	67.4
	المستوى العام لبُعد مشاركة المعلومات	3.24	0.98	72.2

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مشاركة المعلومات قد تراوحت ما بين (3.09-3.37)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.01-1.38)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يخضع العاملون بالجامعة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.01)، ووزن نسبي (67.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " توجد لدى الجامعة بنية تكنولوجية عالية (برامج مساعدة، شبكة اتصال أجهزة إعلام آلي)... (تمكن العاملين من الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها" وبلغ متوسطها الحسابي (3.09) بانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (61.8%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد مشاركة المعلومات بلغ (3.24) بانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (72.2%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن مشاركة المعلومات بالإدارة العامة لجامعة بنغازي كان مستواها متوسطاً.

8. بُعد تفويض الصلاحيات:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (13) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد تفويض الصلاحيات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يقوم مديري بتفويض بصلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.92	0.63	78.4
2.	يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3.67	1.14	73.4
3.	يقوم المدير بتقديم تصور واضح وشامل للعمل ويترك للعاملين حرية التنفيذ	4.07	1.27	81.4
4.	يتم تدعيم العاملين بالشعور بالمسؤولية الجماعية وروح الفريق	4.08	1.05	81.6
5.	تضع الجامعة آلية واضحة لتفويض الصلاحيات	4.12	0.83	82.4
	المستوى العام لبُعد تفويض الصلاحيات	3.97	0.79	79.4

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تفويض الصلاحيات قد تراوحت ما بين (3.67-4.12)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.63-1.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تضع الجامعة آلية واضحة لتفويض الصلاحيات" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي (82.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" وبلغ متوسطها الحسابي (3.67) بانحراف معياري (1.14) ووزن نسبي (73.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد تفويض الصلاحيات بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.79) ووزن نسبي (79.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن مستوى تفويض الصلاحيات بالإدارة العامة لجامعة بنغازي مستواها مرتفعاً.

9. بُعد فرق العمل:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (14): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد فرق العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يشجع المدير العاملين على العمل بأسلوب الفريق (العمل على شكل مجموعات)	4.12	0.82	82.4
2.	توجد في الجامعة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام المخطط لها	4.24	0.78	84.8
3.	لدى الجامعة ثقة بمقدرة فرق العمل على أداء عملهم بكفاءة	4.14	0.86	82.8
4.	تتلقى فرق العمل في الجامعة الدعم والتأييد في المهام التي تقوم بها	4.15	1.90	83.0
5.	تشارك فرق العمل في الجامعة في صنع القرارات وتنفيذها	3.94	0.93	78.8
	المستوى العام لُبُعد فرق العمل	4.11	0.71	82.2

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد فرق العمل قد تراوحت ما بين (3.94-4.24)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.78-1.90)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توجد في الجامعة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام المخطط لها" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.78)، ووزن نسبي (84.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تشارك فرق العمل في الجامعة في صنع القرارات وتنفيذها" بمتوسط حسابي (3.94) بانحرافات معيارية (0.93)، ووزن نسبي (78.8%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبُعد فرق العمل كان مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (4.11) بانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي (82.2%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن فرق العمل بالإدارة العامة بجامعة بنغازي مستواها مرتفعاً.

10. بُعد الحرية والاستقلالية:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (15): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد الحرية والاستقلالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	لدي الحرية في كيفية إنجاز عملي وفق ما أراه مناسباً	4.27	1.07	84.4
2.	امتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل	4.52	0.98	90.4
3.	تتيح الجامعة للعاملين فرص تقديم مقترحات وابتكارات جديدة حول العمل	4.01	0.52	80.2
4.	تشجع الجامعة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	3.57	0.88	71.4
5.	يمنح مديري الحرية الكافية للعاملين في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم	4.05	0.86	81.0
	المستوى العام لُبُعد الحرية والاستقلالية	4.08	0.61	81.6

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الحرية والاستقلالية قد تراوحت ما بين (3.57-4.52)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.52-1.07)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "امتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل" بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.98)، ووزن نسبي (90.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تشجع الجامعة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم" بمتوسطها الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.88) ووزن نسبي (71.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبُعد الحرية والاستقلالية كان مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (4.08) بانحراف معياري (0.61) ووزن نسبي (81.6%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن الحرية والاستقلالية بالإدارة العامة لجامعة بنغازي مستواها متوسطاً.

11. بُعد التحفيز الذاتي:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (16): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبُعد التحفيز الذاتي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	تقدر الجامعة جهودتي المبذولة في العمل	3.42	0.92	68.4
1.	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها في الجامعة	3.73	0.74	74.6
3.	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكثر	3.56	0.69	71.2
4.	تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجديدة باستمرار	3.89	0.97	77.8
5.	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة	3.67	1.09	73.4
	المستوى العام لُبُعد التحفيز الذاتي	3.65	0.68	73.0

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُد التحفيز الذاتي قد تراوحت ما بين (3.42-3.89)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.69-1.09)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجديدة باستمرار" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.97)، ووزن نسبي (77.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تقدر الجامعة جهود المبدولة في العمل" وبلغ متوسطها الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.92) ووزن نسبي (68.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد التحفيز الذاتي كان مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.68) ووزن نسبي (73.0%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (1). مما يعني أن التحفيز الذاتي بالإدارة العامة لجامعة بنغازي مستواها متوسطاً.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي".

لتحديد أثر القيادة الخادمة على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي واختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لجميع متغيرات تمكين العاملين، وذلك كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للقيادة التحويلية وأبعادها على تمكين العاملين

إختبار معنوية النموذج (ANOVA)		إختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (β)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار T				
0.000	789.293	0.256	1.139	-	0.122	0.139	(Constant)الثابت
		0.002	3.076	0.149	0.041	0.126	المهارات المفاهيمية
		0.000	23.065	1.552	0.036	0.836	مساعدة المرؤوسين
		0.000	-2.683	-0.089	0.017	-0.046	الاهتمام بالمرؤوسين
		0.000	34.313	1.567	0.036	1,226	بُعد التصرف بأخلاق
		0.000	14.446	0.879	0.027	0.392	بُعد المعالجة العاطفية
		0.000	23.844	-2.558	0.046	-1.512	بُعد الالتزام وتطوير المجتمع
		R=0.971	R ² =0.943	Adjusted (R ²)=0.942			

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

يتضح من الجدول (17) لتحليل الانحدار المتعدد للقيادة الخادمة على تمكين العاملين بجامعة بنغازي أن قيمة معامل ارتباط (R) تساوي (0.971) وهي قيمة مرتفعة جداً، وأن معامل تحديد (R²) ومعامل التحديد المعدل Adjusted (R²) يساوي (0.943) و(0.942) على التوالي، ما يعني أن (94.2%) من التغير في تمكين العاملين يفسره التغير في (المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة، الالتزام وتطوير المجتمع)، وأن (5.8%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في تمكين العاملين غير القيادة الخادمة، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم جداً. بناءً على ملائمة نموذج للمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع تبين أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (تمكين العاملين)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة لها تأثير على المتغير التابع بالإدارة العامة لجامعة بنغازي، كما يلاحظ من الجدول أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج بالمتغيرات المستقلة من الناحية الإحصائية. لذلك تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% للقيادة الخادمة على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمهارات المفاهيمية على تمكين العاملين

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
(Constant) الثابت	1.323	13.579	273	0.403	0.162	56.065	0.000
المهارات المفاهيمية	69.999	242,0					

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (18) لتحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات المفاهيمية على تمكين قد بلغت (0.403) أصغر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المهارات المفاهيمية وتمكين العاملين، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.162) ما يعني أنه يوجد أثر للمهارات المفاهيمية على تمكين العاملين، وأن (16%) من

من التغير في تمكين العاملين يفسره التغير في التصرف بأخلاق، وأن (56%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى تمكين العاملين غير التصرف بأخلاق، أما قيمة (f) فقد بلغت (234.715) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$). لذلك تم قبول الفرضية البديلة فرعية أربعة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% للتصرف بأخلاق على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي".

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعالجة العاطفية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمعالجة العاطفية على تمكين العاملين

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
(Constant) الثابت	43.399	399.43	273	0.721	0.519	312.156	0.000
المعالجة العاطفية	79.104	390,1					

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول (22) لتحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط بين المعالجة العاطفية وتمكين العاملين قد بلغت (0.721) وهي قيمة أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين قوي المعالجة العاطفية وتمكين العاملين، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.519) ما يعني أنه يوجد أثر للمعالجة العاطفية على تمكين العاملين، وأن (51%) من التغير في تمكين العاملين يفسره التغير في المعالجة العاطفية، وأن (49%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى تمكين العاملين غير المعالجة العاطفية، أما قيمة (f) فقد بلغت (312.156) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$). لذلك تم قبول الفرضية البديلة فرعية الخامسة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% للمعالجة العاطفية على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي".

- **الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام وتطوير المجتمع على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالجامعة محل الدراسة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للالتزام وتطوير المجتمع على تمكين العاملين

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
(Constant) الثابت	43.939	939.43	273	0.725	0.526	320.346	0.000
للتزام وتطوير المجتمع	639.39	370,1					

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول السابق (23) لتحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط بين الإلتزام وتطوير المجتمع وتمكين العاملين قد بلغت (0.725) وهي قيمة أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين الإلتزام وتطوير المجتمع وتمكين العاملين، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.526) ما يعني أنه يوجد أثر للإلتزام وتطوير المجتمع على تمكين العاملين، وأن (52%) من التغير في تمكين العاملين يفسره التغير في الإلتزام وتطوير المجتمع، وأن (48%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى تمكين العاملين غير الإلتزام وتطوير المجتمع، أما قيمة (f) فقد بلغت (320.346) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$). لذلك تم قبول الفرضية البديلة فرعية السادسة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% للالتزام وتطوير على تمكين العاملين بالإدارة العامة بجامعة بنغازي".

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج بأن المستوى العام للقيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.40).
- أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، ومساعدة المرؤوسين، والمعالجة العاطفية) كانت مرتفعة المستوى، بينما كانت الأبعاد (الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والإلتزام وتطوير المجتمع) متوسطة المستوى بالإدارة العامة لجامعة بنغازي.
- بينت النتائج أن المستوى العام لتمكين العاملين جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.81).
- بينت النتائج أن تمكين العاملين بأبعاده (فرق العمل، وتفويض الصلاحيات، والحرية والاستقلالية، والتحفيز الذاتي) كانت مرتفعة المستوى، بينما كان بُعد (المشاركة في المعلومات) متوسط المستوى بالإدارة العامة لجامعة بنغازي.
- كشفت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، ومساعدة المرؤوسين، والاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والإلتزام وتطوير المجتمع) على تمكين العاملين بالإدارة العامة لجامعة بنغازي.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة العمل على خلق بيئة عمل تضمن زيادة رضا العاملين وذلك من خلال دعم وتعزيز اليات الممارسة للقيادة الخادمة ليتم العمل بها بالجامعة محل الدراسة.
2. ضرورة تشجيع العاملين بوضع نظام حوافز للمتميزين وذلك من أجل زيادة دافعيتهم للعمل.
3. عقد دورات تدريبية مكثفة عن القيادة الخادمة ولما لها أثر ايجابي في تحسين مستوى أداء العاملين وتمكينهم من أداء أعمالهم وتخفيف الاعباء عنهم.
4. ضرورة العمل على تضمين دور القيادة الخادمة في رسالة ورؤية وأهداف الجامعة لأي توجهات نحو إدارة المعرفة، ودعم الخطة الاستراتيجية لتحسين أداء العمل.
5. تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق بدرجة أكبر، وذلك لأجل مساعدة بعضهم البعض عند مواجهتهم لأي طارئ أو حدث أثناء العمل مما قد يولد لديهم حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشكلة.
6. ضرورة العمل على إزالة كافة العوائق التي تقف أمام التغيرات التنظيمية لتحقيق الأداء المستهدف.
7. إجراء مزيد من الدراسات في قطاع التعليم العالي (الوزارة)، وبيئات مغايرة حول موضع القيادة الخادمة وتمكين العاملين.

المراجع

1. أفندي، عطية (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، ط1، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. أبو شمالة، احمد (2020) إثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الاقصى غزة.
3. أبو شريخ، اسمهان (2019) نمط القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
4. زكي، بالاساسي (2019) أثر التمكين على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
5. الشمري، راضي، (2020)، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثالث، العدد الثامن ص ص 173- 204.
6. عبد المالك، علاء (2023) درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بتمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والتنظيم، الاكاديمية الليبية بنغازي.
7. عودة، وسيم (2016)، دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
8. غاني، مولودي (2019) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد دراية.
9. غالي، محمد (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، فلسطين.
10. فارس، رامي (2018) أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.
11. المشاقبة، فيحاء (2015) درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
12. الملفوح، فاتن (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة.
13. مكافحة الفساد (2023). التقرير السنوي 2021-2022، طرابلس.
14. هيئة الرقابة الإدارية (2023). التقرير السنوي 2022، طرابلس.
15. هيئة الرقابة الإدارية (2019). التقرير السنوي 2018، طرابلس.
16. Begzadeh, S. & Nadaci, M. (2017). The Relationship between Servant Leadership with Organizional Trust and Emopowerment social) Security Organization Economic, Journal of Business Research 4(3).
17. Kurnaz, G. (2018). A research On The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Truutz, Journa Of Institute Of Economic Developmeent and Social Researches, 4(11), 505-521.