

## دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية

د. محمود عبد المجيد عساف - وزارة التربية والتعليم - غزة  
د. ناصر جاسر الأغا - جامعة القدس المفتوحة.

### الملخص :

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات، على (123) عضو هيئة تدريس من الجامعات (الأزهر - الإسلامية - فلسطين). وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لدور القيادة الخادمة جاءت كبيرة عند وزن نسبي (76.03%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات تعزى لمتغير الرتبة العلمية، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور بشكل عام ما عدا في مجال (الخدمة والإقناع، التواصل والتمكين)، وتبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية. وأوصت الدراسة بضرورة تنسيق جهود القيادة الخادمة في الجامعات مع هيئات ومؤسسات داعمة لتعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الخادمة ، رأس المال النفسي، ذوي الاحتياجات الخاصة، الجامعات الفلسطينية

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of appreciation of a sample of faculty members in Palestinian universities in Gaza governorates for the role of leadership in promoting psychological capital for people with special needs (persons with disabilities). Distributed in (3) fields of (123) faculty members from (Al-Azhar - Islamic - Palestine) universities. The results showed that the total degree of appreciation for the role of servant leadership came large at a relative weight (76.03%), where the field of "trust and interest" came first with a relative weight (78.07%), There are no statistically significant



differences between the averages of the sample's estimate of the role of servant leadership in enhancing psychological capital for people with special needs in universities due to the variable of the academic rank, There were differences attributable to the variable (sex) in favor of males in general, except in the field of (service and persuasion, humility and empowerment), and according to the variable of the college in favor of human colleges. The study recommended the necessity of coordinating the efforts of servant leadership in universities with supportive bodies and institutions to enhance psychological capital for people with special needs.

Key words: servant leadership, psychological capital, people with special needs, Palestinian universities

## المقدمة:

تعد عملية رعاية وتحسين تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة أصل كفلته الشرائع السماوية، ومبادئ حقوق الإنسان من حيث المساواة وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع الواحد، وذلك من باب تمكينهم من تنمية ما لديهم من استعدادات تجعلهم قادرين على حماية وإعالة أنفسهم، وعلى المشاركة الفاعلة في الحياة الاجتماعية وتطوير مجتمعاتهم. وعلى الرغم من التّقدم الذي شهده مجال التربية ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة خلال العقود الأخيرة ، وبالرغم من تعدد الجهود الدولية التي ركزت على حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة ( ذوي الإعاقة ) ابتداءً من مؤتمر سيرلانكا 1994م، مروراً بمؤتمر اليونسكو الإقليمي للتربية في بيروت 2001م ، وانتهاءً بمؤتمر القاهرة 2014م ، إلا أن هذا التقدم ما زال قاصراً، ويواجه العديد من التحديات ، أهمها : ضعف الخدمات المساندة للتعليم في المدارس والجامعات ، ومستوى الاستقلالية لذوي الإعاقة في مجتمعاتهم ، وقلة مشاركاتهم في الأنشطة والخدمات الترويحية والعلاجية والمهنية المتاحة.<sup>(1)</sup>

ويعد المجتمع الفلسطيني من أكثر المجتمعات احتياجاً لرعاية وبذل الجهود لملائمة للفئات ذوي الإعاقة ، فقد أشارت بيانات التعداد العام للسكان 2018م إلى أن عدد الأشخاص ذوي الإعاقة في فلسطين قد بلغ 255,228 فرداً، أي : ما نسبته 5.8% من مجمل السكان، منهم 127962 في محافظات غزة ، أي : ما نسبته 6.8% من مجمل سكان قطاع غزة.<sup>(2)</sup>

لقد تفاقمت نسبة المعوقين نتيجة لارتفاع عدد ضحايا الانتهاكات الإسرائيلية وقمعها لمسيرات العودة ، وتسببها ببتنر أطراف الآلاف من الشباب والأطفال المشاركين

في هذه المسيرات نتيجة لاستخدام الأسلحة المحرمة دولياً، الأمر الذي أفضى إلى ضرورة العمل على كافة المستويات للحد من الآثار النفسية لهذه الإعاقات، ودمجها في المجتمع بشكل إيجابي.

لهذا، وأكثر انضمت فلسطين إلى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في الأول من نيسان عام 2014 م من دون إبداء أية تحفظات على موادها، وذلك إيماناً فيها بأهمية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، وتعبيراً عن احترام لمبادئ اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة<sup>(3)</sup>؛ ولكن على الرغم من ذلك أشار التقرير الصادر عن شبكة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة للعام (2019 م)، إلى افتقار الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات للمعايير الدولية للاستجابة الإنسانية، وذلك بسبب ضعف اللوجستية الخاصة بالتدريب والتأهيل لذوي الإعاقة، وكذلك نقص الكوادر المؤهلة والمتخصصة في تقديم الخدمات، ونقص الموائمة للأماكن<sup>(4)</sup>.

وعليه، وانطلاقاً من أهمية مبادئ ومعايير الاستجابة الإنسانية باتت القيادة الخادمة التي تقوم على أساس التأثير المثالي، والدافعية والإلهام، والاستشارة الفكرية وتقدير الآخرين ضرورة لتعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين) في الجامعات كونها تركز على استثمار كل الفرص المتاحة لخدمة الآخرين بغض النظر عن الشخص المخدوم<sup>(5)</sup>.

لقد برزت الحاجة للقيادة الخادمة كقيادة إنسانية تعزز معاني خدمة الجمهور والمرووسين، وتمكينهم والاهتمام بهم، ودورها المهتم في تعزيز رأس المال النفسي، بل وجعله ميزة تنافسية حقيقية تمتلكها المؤسسات لمواجهة التغير المتسارع والتكيف مع المتغيرات وتحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية<sup>(6)</sup>. وعلى ذلك أصبح تقديم أنماط الرعاية المختلفة للطلبة من ذوي الإعاقات مع ارتفاع معدلات الإصابة بها أمراً منوطاً بالقدرة على تطبيق الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة (26-أ)، على اعتبار أن هؤلاء الأشخاص لديهم من القدرات والإمكانات التي إذا ما توفرت لها الخدمات الملائمة والتأهيل النفسي سيتمكنون من المشاركة بفعالية في تحقيق التنمية الشاملة<sup>(7)</sup>.

واستناداً لما سبق، تعد الجامعات من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع، لأنها تهدف إلى تقديم الخدمة والرعاية التعليمية للطلاب معرفياً ومهارياً ووجدانياً، وبالتالي فهي بأمس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات الطلبة والعاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وهذا ما أثبتته دراسة علي والقرني (2017)<sup>(8)</sup>، ودراسة الشمري (2019)<sup>(9)</sup>، ودراسة الفقاوي (2019)<sup>(10)</sup>.



## مشكلة الدراسة وتساولاتها:

كثيراً ما يواجه الطلبة ذوي الإعاقة في الجامعات لحالات من الاضطراب والقلق والإحباط، الأمر الذي يؤثر سلباً على حالتهم النفسية والاجتماعية وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم وإنجازهم، لذلك لم يعد الحفاظ على رأس المال التقليدي فقط مؤشراً على الميزة التنافسية مقارنة بما أفرزته التغيرات الحديثة في أدوار الجامعات، بل أصبح رأس المال النفسي أمراً حافزاً ومورداً يتطلب الدعم والحفاظ عليه.

وفي ظل الحديث عن المؤسسات التعليمية الريادية والاستدامة أصبح رأس المال النفسي مكملاً لرأس المال الاقتصادي، الداعم لتحقيق الأهداف واستدامة الميزة التنافسية من خلال المتابعة الدقيقة للحالة النفسية للمستفيدين منها، وهو ما أثبتته دراسة جعبري (2018)<sup>(11)</sup>، ودراسة العنزي وإبراهيم (2019)<sup>(12)</sup>، ودراسة أبو جراد وأبو حجر (2019)<sup>(13)</sup>.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

1- ما دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال، التساؤلات الفرعية التالية:

2- ما درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة تعزى إلى المتغيرات: (الكلية – الجنس – الرتبة الأكاديمية)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة.

- الكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس



المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة تعزى إلى المتغيرات: (الكلية – الجنس – الرتبة الأكاديمية).

### أهمية الدراسة:

**الأهمية الموضوعية:** تبرز الأهمية النظرية للدراسة من حداثة وحساسية موضوعها باعتبار أن رأس المال النفسي يمثل السمات التي تسهم في إنتاجية الأفراد خاصة لذوي الإعاقات الذين يتميزون بإرادات يمكن استثمارها للارتقاء بأدائهم وشخصياتهم وكذلك القيادة الخادمة باعتبارها نمطاً في الإدارة الإبداعية يتخطى مصالح الأفراد الشخصية الضيقة، وتسعى إلى رفع لمستوى الإبداعي للمؤسسة. كما تعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحثين- من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي، إضافة إلى أنها قد ترفد المكتبة الفلسطينية بنتائج متكاملة لمفهوم رأس المال النفسي لذوي الإعاقات والذي ظهر كامتداد لأنواع أخرى من رأس المال، مثل رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.

**الأهمية التطبيقية:** حيث يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:-

القائمون على الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف إلى أهم الممارسات الخدمية التي قد تعزز رأس المال النفسي لدى منتسبيها من ذوي الإعاقات. مؤسسات تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال مراعاة مبادئ الحماية في الاستجابة الإنسانية أثناء تقديم الخدمات المساندة. الباحثون في مجال التربية الخاصة من خلال البحث في دراسات ذات علاقة بنظام الخدمة الممتازة.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمحددات التالية:

**حد الموضوع:** التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة (ذوي الإعاقة) في الجامعات الفلسطينية وذلك في المجالات: (الثقة والاهتمام، الخدمة والإقناع، التواضع والتمكين).

**الحد البشري:** عينة من أعضاء هيئة التدريس:

**الحد المؤسسي:** الجامعات (الأزهر، فلسطين، الإسلامية)

**الحد المكاني:** محافظات غزة (الجنوبية لفلسطين)

**الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية الفصل الأول من

العام 2020/2019



## مصطلحات الدراسة :

**القيادة الخادمة** : يعرفها (2008) Sendjaya & Others بأنها : " مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتعمل على بناء حياة عملية أفضل، مما يؤدي إلى إيجاد عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد".<sup>(14)</sup> ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية لتمكين الطلبة ذوي الإعاقة، والتركيز على حاجاتهم والتأكيد على أنها أولوية من خلال التحفيز، وإطلاق الطاقات وتوظيفها".

**رأس المال النفسي** : يعرفه Cetin (2011) بأنه : " الحالة النفسية الإيجابية للفرد والتي يمتد إلى ما وراء رأس المال الفكري ، والتي من خلالها يمكن تحقيق الإنجازات، حيث تشمل هذه الحالة: التفاؤل والكفاءة والإصرار والحكمة والتواضع".<sup>(15)</sup> ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: "المكنون الإيجابي لدى الطلبة من ذوي الإعاقات، والمتمكنون نتيجة للحالة النفسية المستقرة، والتقييم الموضوعي للظروف والظاهر من خلال: الأمل والكفاءة والتفاؤل والمرونة".

**ذوي الاحتياجات الخاصة (ذوي الإعاقات)**: يعرفه شكور (1995) بأنهم : "الأشخاص المصابون بنقص في أجسامهم والذين يبدون قصوراً بدنياً أو عقلياً بحيث تكون إمكاناتهم لتحقيق الإنجاز أو العمل تحت الضغط ضعيفة".<sup>(16)</sup> ويعرفهم الباحثان إجرائياً بأنهم : "الطلاب الذين لديهم إعاقات جسدية تمنعهم من التكيف أو القيام بالأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الإنجاز بشكل طبيعي نتيجة مرض أو إصابة في أحد أو بعض أعضاء الجسم".

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء على مستوى القيادة الخادمة أو رأس المال النفسي أو حتى رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات في ضوء ما تتطلبه الدراسة الحالية، وما يمكن الاستفادة منه.

1- **دراسة : إبراهيم ، والمرزوقي (2021)**<sup>(17)</sup> هدفت التعرف إلى أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وإلى الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادم في المدرسة بسلطنة عمان، ومن ثم اقتراح نموذج للقيادة الخادمة، ولتحقي ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي البنائي، حيث أظهرت النتائج قصور واقع الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء النماذج العالمية، وأن هناك ضرورة لتعظيم المشاركة المجتمعية من أجل تسهيل مهام مدير المدرسة كقائد خادم.



2- **دراسة : الفقعراوي (2019) (18)** ، وهدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لدى المدراء العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (65) فقرة على (219) موظفاً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدراء للقيادة الخادمة كانت كبيرة عند وزن نسبي (72.4%)، وأن مستوى رأس المال النفسي أيضاً لديهم كان مرتفعاً عند وزن نسبي (76.2%)، وأن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز رأس المال النفسي خاصة في مجال (الخدمة-التواضع).

3- **دراسة : زورلو وآخرون (2019) (19) Zorlu & Other** ، وهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة على التمكين النفسي والهوية التنظيمية لدى عينة من موظفي الفنادق في تركيا، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على (338) موظفاً وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وبين التمكين النفسي والهوية التنظيمية لدى عينة الدراسة، حيث كان درجة الممارسة للقيادة الخادمة متوسطة بوزن نسبي (64.9%)، كما أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تعزز التمكين النفسي في مجال ( الأمل – التفاؤل- الكفاءة الذاتية)

4- **دراسة : عبد الله (2018) (20)** ، هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة بأبعادها في تحقيق الاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (170) عضو هيئة تدريس، وأظهرت أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة بوزن نسبي (77.6%) ، وأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي وعلى اتجاهات أفراد العينة نحو تكوين المواقف الإيجابية.

5- **دراسة : Begzadege & Nedaei (2017) (21)** ، هدفت بيان العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة، وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بأربيل، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانة على (155) عاملاً وموظفاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخادمة وتمكين العاملين رغم أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت ضعيفة عند وزن نسبي (42.5%)، خاصة في مجال تقديم الخدمة ودعم الثقة.



6- دراسة : الحلو (2017) (22) ، وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الأداء ، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانتيين على عينة مكونة من (297) معلماً ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بوزن نسبي (75.2%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة الخادمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة) وأن توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى جودة أداء المدارس .

8- دراسة : البردان (2017) (23) ، وهدفت تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي للعاملين في المستشفيات التعليمية ، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المقابلات المعمقة لـ : (35 طبيب، 55 عضو هيئة تدريسي)، وقد أظهرت النتائج تدني مستوى الارتباط بين رأس المال النفسي والارتباط بالعمل، وأن أهم العوامل المؤثرة على تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين هو الاهتمام بشؤون واحتياجات العاملين، ورفع مستوى التركيز على ارتقاءهم.

9- دراسة : حربي (2016) (24) ، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة (5 مجالات) على عينة حجمها (903) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لممارسة المديرين للقيادة الخادمة كانت كبيرة ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذه الممارسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح (ماجستير فأكثر) ولمتغير سنوات الخدمة لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين خاصة في مجال العلاقات الإنسانية والتطور الذاتي .

10- دراسة : المغربي والنداوي (2016) (25) ، هدفت الكشف عن العلاقة بين توافر سمات القيادة الكاريزمية لدى القيادات الجامعية العراقية، وتنمية رأس المال النفسي لدى العاملين، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي

بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (327) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الكاريزمية وأبعاد رأس المال النفسي خاصة في مجال (استعادة التوازن والكفاءة الذاتية)، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور القيادة في تعزيز رأس المال النفسي تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، الرتبة العلمية)

11- **دراسة : غالي (2015) (26)** ، هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانة مكونة من (48) فقرة على عينة حجمها (327) عاملاً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات كانت متوسطة بوزن نسبي (65.7%)، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي يؤثر على مستوى الخدمة والسمعة السوقية للجامعات.

12- **دراسة : النشاش والكيلاني (2015) (27)** ، هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي البنائي، وتكونت العينة من مديري المدارس الثانوية في الأردن والبالغ عددها (1305)، وقد أظهرت الدراسة ن القيادة التربوية في الأردن تمارس القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وأن مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية حصلت على أهمية عالية خاصة في مجال: (التمكين- الإقناع والتأثير)، كما أن مجالات القيادة الخدمية تظهر أكثر ما يمكن في مجالات : (الخدمة الخاصة- المتابعة للتطوير).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقد اطلع الباحثان على العشرات منها، لكن تعمدوا الإشارة فقط إلى الدراسات ذات الصلة بالمؤسسات التربوية، واستثناء المتعلقة بالمؤسسات التجارية والصناعية، والملاحظ أنه لم توجد دراسة متماثلة مع الدراسة الحالية – في حدود علم الباحثين- لكنها اتفقت من حيث الهدف مع دراسة الفقعوي (2019)، والبردان (2017)، وقد جاءت أغلب الدراسات علائقية تدرس علاقة القيادة الخادمة بمتغيرات أخرى، كما اتفقت مع أغلب الدراسات في إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة النشاش والكيلاني (2015) التي اتبعت المنهج البنائي، وفي استخدام الاستبانة كأداة، ما عدا دراسة البردان (2017) التي استخدمت المقابلات المعمقة. ومن حيث ارتباط القيادة الخادمة برأس المال



النفسي، فقد تقاربت الدراسة مع بعض الدراسات دون الباقي، مثل دراسة المغربي والنداوي (2016)، ودراسة زورلو وآخرون (2019) Zorlu& Others. ولعل ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها ارتبطت بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين)، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات، وقد استفاد الباحثان منها في تأصيل الفكرة، وبناء الأداة، وتفسير النتائج في إطار الواقع الفعلي، وما توصل إليه الآخرون.

**الخلفية النظرية للدراسة:**

مع ظهور الاتجاهات الحديثة في أداء العمل الجامعي، وتطور متطلبات المحافظة على الميزة التنافسية لها، كالعامل عن بعد والفصول الافتراضية والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الحديثة، أصبح لزاماً عليها أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد تشكل الرابط الأساسي الذي يربط المستفيدين من خدماتها بها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة العمل وفق آليات مبتكرة أكثر جاذبية ومرونة من أجل الوفاء بتوقعاتهم ومتطلباتهم المتجددة والحفاظ على مستوى مقبول من سلامة انطباعاتهم، ولعل من أهم الاتجاهات الحديثة التي تسهم في ذلك، استخدام القيادة الخادمة، ومن أهم الفئات التي يمكن يجب العمل معها الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة (الإعاقه).

لقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977م، والتي تعطي في مضمونها الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي، والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المؤسسة وخدمة العاملين والمستفيدين منها بإتباع السلوك قيادي مهتم بالإتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة تحقق الأهداف.<sup>(28)</sup>

وتحقق القيادة الخادمة العديد من الفوائد، منها: مستوى مقبول من الرضا عن الخدمة والعمل لدى الأتباع والمستفيدين من الأداء الذي يقدموه، وكذلك تحسين البيئة التنظيمية، وهو ما أثبتته دراسة كل من عودة (2016)<sup>(29)</sup>، ودراسة النحال (2018)<sup>(30)</sup>، وغالي (2015)<sup>(31)</sup>، كما أنها - القيادة الخادمة - تساعد في تحسين الدافعية نحو العمل والإنجاز، وتحقيق السلوك الإيجابي والمواطنة التنظيمية، والارتقاء بالمستوى المهني والأدائي لارتباطها بالذكاء العاطفي، وهو ما أكدته دراسة علي والقرني (2017)<sup>(32)</sup>، ودراسة الشايع والمطيري (2019)<sup>(33)</sup> والديرية وسلامة (2018)، إضافة لذلك فلها دور فعال في تعزيز رأس المال النفسي والحفاظ على

المكونون الإيجابي الداعم للتفاؤل والأمل، وهو ما أكدته دراسة الفقعاوي (2019)<sup>(34)</sup>.

وقد أجمع الأدب التربوي على أن القيادة الخادمة، تقوم على مجموعة من الأبعاد، منها: تقديم التسهيلات خصوصاً لذوي الاحتياجات لها من خلال تحديد وحل المشكلات، فضلاً عن مساعدتهم على التطور والنجاح، كما أنها تقوم على التصرف الإنساني والعدالة والمعالجة العاطفية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التواضع والإيثار وتعزيز الثقة، والرغبة في تقديم الخدمة<sup>35</sup>، ورغم ذلك، إلا أنه قد وجه لهذا النمط الإداري مجموعة من الانتقادات، باعتبارها فاقدة للسلطة، وتفترض خطأ حسن النية، الأمر الذي قد يؤدي إلى قلة الإنتاجية والاعتماد على الذكاء العاطفي في العلاقات<sup>36</sup>.

وبذلك نستطيع القول، أنه لا يمكن أن ينجح نمط القيادة الخادمة إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، الأمر الذي يحتم على القائد الخادم التدقيق فيما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر الأخلاقيات والمبادئ والقيم، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

ولما كانت القيادة الخادمة تقوم على أساس التعاطف مع الاحتياجات بعد فهمها والإيمان بضرورة توفيرها، للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، وعلى ضرورة الارتقاء بالآخرين وبناء مجتمع مترابط، فإن ممارستها في الجامعات يجب أن تكون متخصصة في إطار التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين والمستفيدين، وعليه فإن مساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين) المنتسبين لها هو جزء من التزام القيادة بتطوير المجتمع.

ورغم قلة نسبة الدارسين من المعاقين في الجامعات والمعاهد والكليات الفلسطينية مقارنة بالمدارس، والتي لا تتجاوز 0.5%، والتي تدل على ضعف الاهتمام بهذه الفئة ومساعدتها على استكمال دراستها من حيث توفير فرص التعليم، إلا أن تقديم الرعاية تأتي في إطار المسؤولية الاجتماعية للجامعات. (العاجز وعساف، 2013: 213)، وعليه، يرى الخفش (2009) أنه لضمان الحفاظ على المكونون الإيجابي للطلبة المعاقين في الجامعات، ورعايتهم، يجب العمل على موائمة مرافق الجامعة مع احتياجاتهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يرسخ ثقافة الواجب والحق لهم



وليس الشفقة والإحسان، وتأسيس دائرة خاصة في كل جامعة مهمتها تذليل العقبات، وتقديم الدعم النفسي والمادي لهم بما يضمن تعزيز إمكاناتهم وتفاؤلهم نحو الإنجاز. (37) تأتي رعاية الطلبة من ذوي الإعاقات، وتعزيز رأس المال النفسي لهم كإستراتيجية منهجية هادفة إلى تحسين نوعية حياة هؤلاء الأفراد في المجتمع، وتتطلب من تحمل المجتمع لمسؤولية إحداث التغيير في التعامل مع قضايا الإعاقة بدءاً من التدخل على مستوى الأسرة، وصولاً إلى إشراكهم في أنشطة المجتمع وفعاليتهم وتحسين حياتهم اليومية وتمكينهم، فالمعاق إنسان كسائر البشر له إحساسه، وكيانه، وتفكيره، بل بسبب معاناته ممكن أن يكون أكثر إحساساً، وهو إنسان طموح كسائر البشر لا يجب نظرات العطف والشفقة، ويحتاج إلى من يفهمه ويقدم له يد العون ويفتح له الباب على مصراعيه، وله حق التمتع بالحياة الحرة والعيش الكريم، والخدمات المختلفة شأن غيره من المواطنين، وله حقوق وعليه واجبات في حدود ما تسمح به قدراته وإمكاناته، ولا يجوز أن تكون الإعاقة سبباً يحول دون تمكن المعوق من الحصول على تلك الحقوق.. ورغم نص قانون حقوق المعوقين الفلسطيني على ضرورة توفير الخدمة لهم من حيث التعليم والصحة والتأهيل، إلا أنه من الناحية العملية لا تقدم الجهات الحكومية أكثر من 15% من خدمات الرعاية، والباقي تقدمه مؤسسات أهلية وخاصة، إلا الحد الذي تصل فيه نسبة الأمية في صفوفهم إلى أكثر من (58%)، كما أنه لا توجد لدى غالبية الجامعات تسهيلات هندسية تضمن لهم استعمال مرافقها بسهولة واستقلالية. (38) وعليه، فإن أقل ما يمكن أن تقدمه القيادة الخادمة للطلبة من ذوي الإعاقات في الجامعات، هو تعزيز رأس المال النفسي لديهم، والذي يمثل حالة من التطور النفسي الذي يتميز بالثقة العالية في بذل الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، كما يمثل التفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح، والقدرة على المقاومة عند مواجهة الصعوبات (39)، فهو مصطلح يحمل سمة التغيير على أساس المواقف بدلاً من وجود سمة الاستقرار، فهو يؤكد على منهج الإيجابية، والمعاني، والنتائج، والتي يتم وصفها بأنها "القدرة الكامنة المشتركة والتي تعتبر حاسمة لتحفيز الموارد البشرية، والعمليات المعرفية، والسعي لتحقيق النجاح، والأداء .

وقد أشار Luthans & Yusef (2007) إلى أن رأس المال النفسي يمكن وصفه من خلال: امتلاك الثقة، والقيام بمساهمات إيجابية، والمواظبة والسعي نحو تحقيق الأهداف (الأول)، والقدرة على التحمل والعودة للمواصلة بعد كل انتكاسة (المرونة) (40)، كما أثبتت بعض الدراسات الأهمية الكبيرة لرأس المال النفسي وأثره الإيجابي



على سلوكيات الأفراد سواء في بيئة التعليم أو العمل، من خلال اتجاهات الأداء، والتعاون والسعادة، والرضا، مثل دراسة أبو جراد وأبو حجير (2019)، وكذلك أهميته في خفض مستوى التوتر والضغوط، والحد من الآثار المترتبة على الجهود والتكاليف التي قد يتكبدها الشخص للحفاظ على الاستمرارية، وهو ما أثبتته دراسة الفقعوي (2019) ودراسة (41) Avey(2014)، وقد أجمع الأدب التربوي على أن أبعاد رأس المال النفسي، تتحدد في: (42)

**الأمل :** الذي يعكس إدراك الفرد لقدرته على وضع تصور واضح لأهدافه، ووضع استراتيجيات محددة للوصول.

**الثقة والكفاءة الذاتية :** التي تعني تعظيم القدرة من خلال الفعل، حيث إن الأمر لا يتعلق بما سيفعله الفرد، ولكن بما يفتقد أن بإمكانه القيام به.

**المرونة :** والتي تعكس القدرة في التغلب على العقبات، والارتداد عن الأزمة وتجديد النشاط للمضي قدماً.

**التفاؤل :** والذي يعني اتجاه يستعمله الفرد في استجابته للأحداث وتقييم الماضي منها استعداداً للتوجه نحو المستقبل .

ولو أمعنا النظر في هذه الأبعاد، وفي أبعاد القيادة الخادمة نجد أن هناك توافقاً منطقياً بينهما حيث إن تحقق أبعاد رأس المال النفسي ستكون نتيجة لإتباع نمط القيادة الخادمة، حيث إن منح الثقة في قدرات وإمكانات الطلبة من ذوي الإعاقات سيؤدي إلى تنمية الشعور بالكفاءة الذاتية ويزيد من مستويات التفاؤل والمرونة لديهم فمساعدتهم ومد يد العون لهم وتقديم مصلحتهم سيحقق لهم الرضا عن الذات، إضافة إلى أن إتباع أسلوب الإقناع في تنمية الشعور بالدافعية والرغبة في الإنجاز.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداتي الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك كما يلي:



## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. والذي يعرفه أبو علام (2011) على أنه: " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات " (43).

## مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ حجم مجتمع الدراسة (1657) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية (الأزهر، فلسطين، الإسلامية) <sup>44</sup> وقد شملت العينة الاستطلاعية (40) منهم من كلا الجنسين - من خارج العينة الميدانية-، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة عليهم بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. وتكونت العينة الميدانية من (166) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين في الجامعات محل الدراسة، بنسبة توزيع 10%، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد التطبيق تم استرداد (123) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (74%)، ونسبة (7.4%) من المجتمع. والجدول (1) يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية، وذلك كما يلي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
الرتبة العلمية	أستاذ	25	20.3
	أستاذ مشارك	29	23.6
	أستاذ مساعد	69	56.1
الجنس	ذكر	113	91.9
	أنثى	10	8.1
الكلية	علمية	53	43.1
	إنسانية	70	96.9

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة الفقعوي (2019)، ودراسة الشمري (2019)، ودراسة العاجز وعساف (2014)، المديرية وسلامة (2018)<sup>45</sup> قام الباحثان بإعداد استبانة دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية، والتي تكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والجدول (2) يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (2) توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات
الثقة والاهتمام	12
الخدمة والإقناع	8
التواضع والتمكين	10
المجموع	30

تمت الاستجابة على الفقرات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح. وتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية، فتراوحت الدرجة على الاستبانة ككل بين (30 - 150 درجة)، بحيث تعبر الدرجة المنخفضة عن تدني مستوى التقدير فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن ارتفاع مستوى التقدير.

### صدق وثبات الاستبانة:

- **صدق المحكمين:** قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة (32 فقرة) على (7) من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس، بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مجالات الاستبانة وفقراتها ومدى وضوحها، وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وتم تفريغ الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحثان بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرتين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (30) فقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي /** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضحها الجدول (3):



### جدول (3) يبين معامل ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للإستبانة.

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول/ الثقة والاهتمام								
1	0.724	*0.000	2	0.734	*0.000	3	0.754	*0.000
4	0.388	*0.017	5	0.850	*0.000	6	0.829	*0.000
7	0.862	*0.000	8	0.726	*0.000	9	0.738	*0.000
10	0.714	*0.000	11	0.522	*0.002	12	0.517	*0.002
المجال الثاني/ الخدمة والإقناع								
1	0.879	*0.000	2	0.707	*0.000	3	0.805	*0.000
4	0.780	*0.000	5	0.845	*0.000	6	0.757	*0.000
7	0.811	*0.000	8	0.819	*0.000			
المجال الثالث/ التواضع والتمكين								
1	0.825	*0.000	2	0.781	*0.000	3	0.816	*0.000
4	0.894	*0.000	5	0.764	*0.000	6	0.839	*0.000
7	0.844	*0.000	8	0.816	*0.000	9	0.765	*0.000
10	0.656	*0.000						

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

**الصدق البنائي Structure Validity** : قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين كل من المجالات والدرجة الكلية للإستبانة، وكانت النتائج كما يلي :-

جدول (4) يبين ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الثقة والاهتمام	0.768	*0.000
الخدمة والإقناع	0.740	*0.000
التواضع والتمكين	0.894	*0.000
الدرجة الكلية	0.800	*0.000

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

يتضح من جدول رقم(4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الإستبانة Reliability

1- باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** : تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.803،0.902). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.912). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (5) يبين معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ألفا

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الثقة والاهتمام	12	0.803
2	الخدمة والإقناع	8	0.823
3	التواضع والتمكين	10	0.902
	الدرجة الكلية	30	0.912

2- باستخدام طريقة التجزئة النصفية **Split Half Method**: حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) وتم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة **سبيرمان براون Spearman** **Brown** (معامل الارتباط المعدل)  $= \left( \frac{2r}{1+r} \right)$  حيث  $r$  ترمز إلى معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (6).

جدول (6) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط سبيرمان	معامل الارتباط المعدل
1.	الثقة والاهتمام	0.820	0.901
2.	الخدمة والإقناع	0.724	0.840
3.	التواضع والتمكين	0.865	0.928
	الدرجة الكلية	0.881	0.936



وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات الإستبانة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### المعالجات الإحصائية:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة و تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة، أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في القياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا..، والجدول (7) يوضح أطوال الفترات.

جدول (7) الدرجة والوزن النسبي المقابل له

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
1- أقل من 1.80	20% - أقل من 36%	درجة قليلة جداً
1.80 - أقل من 2.60	36% - أقل من 52%	بدرجة قليلة
1.60 - أقل من 3.40	52% - أقل من 68%	بدرجة متوسطة
3.40 - أقل من 4.20	68% - أقل من 84%	بدرجة كبيرة
4.20 - 5.0	84% - 100%	بدرجة كبيرة جداً

#### نتائج الدراسة وتفسيراتها:

إجابة السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	الثقة والاهتمام	3.90	78.07	19.84	*0.000	1
2	الخدمة والإقناع	3.72	74.44	12.09	*0.000	3
3	التواضع والتمكين	3.74	74.81	11.61	*0.000	2
	الدرجة الكلية	3.80	76.03	17.07	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

يبين جدول (8) أن درجة التقدير الكلية جاءت عند متوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (3.80) ووزن نسبي (76.03%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (17.07) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام، وهو ما يتفق مع ما جاءت من حيث التقدير مع دراسة الفقعاوي (2019)، عبد الله (2018)، الحلو (2017)، وحليبي (2016)، كما يختلف مع دراسة غالي (2015) التي جاءت فيها درجة تقدير القيادة الخادمة متوسطة، ودراسة Begzadege & Nedaei (2017) التي جاءت فيها الدرجة ضعيفة.

وقد يعزى السبب في درجة التقدير الكبيرة إلى قناعة أفراد العينة بالجدوى الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن القيادة الخادمة خاصة في تخفيف الحد من التفاقم مشكلة الإعاقة، وأن الجامعة هي البيئة الطبيعية التي يمكن للطلبة ( ذوي الإعاقات) وغيرهم أن ينمو فيها على حد سواء، أو بمعنى آخر: تلقي الرعاية التربوية، أسوةً بزملائهم من العاديين، وفي أقل البيئات التربوية تقيداً، من خلال الدمج الأكاديمي الذي يساعد على تعميق الفهم للفروق الفردية بين الطلبة.

وحول ترتيب المجالات، جاء المجال الأول " الثقة والاهتمام " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.07%) وبدرجة كبيرة، وجاء المجال الثالث " التواضع والتمكين " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.81%) وبدرجة كبيرة، وجاء المجال الثاني " الخدمة والإقناع " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.44%) وبدرجة كبيرة. ولعل هذا الترتيب يتفق مع دراسة الفقعاوي (2019)، ويختلف مع ما جاءت به دراسة النشاش والكيلاني (2015)

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (الثقة والاهتمام) في المرتبة الأولى إلى قناعة أفراد العينة بأن أقل ما يمكن أن يقدم للطلبة من ذوي الإعاقة هو الاهتمام ودعم الصمود



والتحدي، لمساعدتهم على مواصلة الاجتهاد، والارتداد بعد الصدمة، إضافة إلى أن تعزيز الثقة وإظهار الاهتمام يعد جزء من مجالات القيادة الخادمة القائمة على التعاطف (فهم مشاعر الآخرين).

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال " الخدمة والإقناع " في المرتبة الثالثة إلى أن تقديم الخدمة والرعاية الخاصة للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى الخدمات والتأثير بغرض التغيير (الإقناع) يكلف الجامعة نفقات إضافية في ظل ما تعانيه من أزمات مالية ناجمة عن الحصار والانقسام السياسي.

#### - تحليل فقرات المجال الأول " الثقة والاهتمام "

جدول (9) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتابع إدارة الجامعة بصورة مستمرة حالات ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.74	74.80	9.08	*0.000	9
2	تتعامل الإدارة مع ذوي الاحتياجات الخاصة باهتمام كبير.	4.05	80.99	14.54	*0.000	4
3	تضع الإدارة رغبات ذوي الاحتياجات ومتطلباتهم ضمن قائمة أولويات التطوير.	3.90	78.05	11.60	*0.000	8
4	تضحي الإدارة بعدة منافع مالية لأجل الإيفاء بمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.02	80.33	12.98	*0.000	5
5	تسعى الجامعة لتعزيز ثقة ذوي الاحتياجات الخاصة بأنفسهم.	4.09	81.71	15.43	*0.000	3
6	توفر الجامعة فرصاً لتنمية طاقات ذوي الاحتياجات الخاصة الكافية.	4.00	80.00	13.06	*0.000	6
7	تؤكد الجامعة على حق ذوي الاحتياجات الخاصة في الدمج والتعليم العالي والتدريب.	3.57	71.38	6.36	*0.000	11
8	لدى الجامعة برامج خاصة للتوعية بخصائص الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.00	80.00	14.24	*0.000	6

10	*0.000	8.05	73.50	3.68	لدى الجامعة رؤية مستقبلية حول إدارة المواهب من ذوي الاحتياجات الخاصة.	9
1	*0.000	15.94	83.28	4.16	تشجع الجامعة ذوي الاحتياجات الخاصة على خوض غمار التجربة والتغلب على الاحباطات.	10
12	*0.000	5.95	70.41	3.52	تشجع الجامعة ذوي الاحتياجات الخاصة على التعبير عن آراءهم ومتطلباتهم بحرية.	11
2	*0.000	15.42	83.09	4.15	تتفهم الجامعة مشاعر وأحاسيس ذوي الاحتياجات الخاصة.	12

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة  $t$  الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

يتضح من جدول (9) أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

الفقرة (10) " تشجع الجامعة ذوي الاحتياجات الخاصة على خوض غمار التجربة، والتغلب على الاحباطات." في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (83.28%) وبدرجة كبيرة، والفقرة (12) " تتفهم الجامعة مشاعر وأحاسيس ذوي الاحتياجات الخاصة " في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.09%) وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى هذه الأمور تدرج تحت المسؤولية التربوية والاجتماعية للجامعة، ومن باب التشجيع على المثابرة والمرونة لمواصلة الطريق والوصول إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات، وهذا ما أكدته دراسة حلبي (2016)، ودراسة زورلو وآخرون (2019). Zorlu & Other

وأدنى فقرتين في هذا المجال كانت الفقرة (7) " تؤكد الجامعة على حق ذوي الاحتياجات الخاصة في الدمج والتعليم العالي والتدريب." احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (71.38%) بدرجة كبيرة، والفقرة (11) والتي نصت على " تشجع الجامعة ذوي الاحتياجات الخاصة على التعبير عن آراءهم ومتطلباتهم بحرية." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.41%) بدرجة كبيرة، ورغم أنه هذه الفقرات قد جاءت في الترتيب الأخير إلى أن درجة تقديرها كانت كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هذه الأمور قد تلزم الجامعة بأنشطة وإجراءات لصالح الطلبة من ذوي الإعاقة، رغم قلة عددهم فيها، ويحملها المزيد من المصروفات التشغيلية في الوقت الذي تدار الجامعات في أحسن الظروف الحالية بالمسايرة، حيث إن الالتزام بارتقاء الآخرين من



أهم مبادئ القيادة الخادمة، وهو ما أشارت إليه دراسة الفقعوي (2019)، وغالي (2015).

### تحليل فقرات مجال " الخدمة والإقناع "

جدول (10) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توفر الجامعة بعض فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة المتفوقين.	3.61	72.20	5.96	*0.000	5
2	تقدم الجامعة برامج تعليمية إثرانية لذوي الاحتياجات الخاصة (بينية داعمة).	4.11	82.30	14.92	*0.000	1
3	توفر الجامعة الخدمات المساندة لتلبية الاحتياجات الخاصة مثل: (الممرات- المصاعد- الحمامات الخاصة).	3.76	75.28	8.92	*0.000	3
4	تحدد الجامعة من خلال عمادة شؤون الطلبة ألوان النشاط المختلفة التي تضمن مشاركة ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.63	72.52	6.81	*0.000	4
5	تنظم الجامعة رحلات ترفيهية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.45	69.02	5.47	*0.000	8
6	تقدم الجامعة برامج تدريب خاصة للارتقاء بقدرات وإمكانات ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.55	71.06	6.33	*0.000	7
7	تبتكر الجامعة أفكار جديدة لخدمة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.08	81.63	14.89	*0.000	2
8	تقدم الجامعة برامج داعمة للتقليل من مشاعر الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة السلبية .	3.58	71.54	6.35	*0.000	6

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .  
قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

يتضح من الجدول (10) أن أعلى فقرة في المجال، كانت الفقرة (2) " تقدم الجامعة برامج تعليمية إثنائية لذوي الاحتياجات الخاصة (بيئية داعمة)." في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.30%) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مثل هذه البرامج قد يساعد الطلبة على الكفاءة الذاتية، والتفاؤل من خلال ثقة الآخرين بقدراتهم، إضافة إلى أن تجويد البيئة الداعمة للتعليم يعد الآن من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية.

كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (5) " تنظم الجامعة رحلات ترفيهية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.02%) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في أن جاءت في المرتبة الأخيرة، إلى أن هذا الإجراء يستلزم وجود عاملين متخصصين في مجال التعامل مع ذوي الإعاقات، وبرامج ترفيهية متميزة مكلفة في الوقت الذي تنتشغل به الجامعات خلال هذه الفترة بإدارة أزماتها المالية، وانعكاسات ذلك على رؤيتها ورسالتها، وهذا ما أكدته دراسة الفقاوي(2019) ودراسة Avey(2014).

#### – تحليل فقرات مجال " التواضع والتمكين "

جدول (11) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمثل الجامعة مصدر إلهام لذوي الاحتياجات الخاصة ليكونوا قادة في المستقبل.	4.11	82.28	14.51	*0.000	2
2	تفتخر الجامعة بما تقدمه من خدمات مساندة لذوي الاحتياجات الخاصة	4.07	81.46	14.31	*0.000	3
3	تحتفي الجامعة بانجازات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة باعتبارها (قصص نجاح) تزود الجامعة الطلبة ذوي	4.19	83.74	15.99	*0.000	1
4	الاحتياجات الخاصة بالمعلومات التي يحتاجونها لتأدية أي مهام تخصصهم.	3.70	73.98	7.89	*0.000	4
5	تتعامل الجامعة بصراحة مع أي موقف يسيء لجهودها في خدمة	3.67	73.33	7.88	*0.000	6



الاحتياجات الخاصة	تمكين الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	تقر الجامعة بأي تقصير تجاه	تمكين الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.		
10	0.221	0.77	61.63	3.08	6
8	*0.000	6.34	72.62	3.63	7
7	*0.000	7.53	73.01	3.65	8
9	*0.000	6.70	71.87	3.59	9
5	*0.000	7.10	73.58	3.68	10

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (202) ومستوى مغنوية 0.05 تساوي 1.98

يتضح من الجدول (11) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (3) " تحتفي الجامعة بانجازات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة باعتبارها (قصص نجاح) " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.74%) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مثل هذا الإجراء إضافة إلى أنه يندرج تحت مبدأ الحفاظ على رأس المال البشري والنفسي لذوي الإعاقات، وتحفيزهم على الاندماج في المجتمع فإنه يحقق ميزة تنافسية للجامعة، ويحسن من صورتها المجتمعية، ويعزز من ثقة الجمهور بدورها. وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (6) " تقر الجامعة بأي تقصير تجاه تمكين الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.63%) بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مثل هذا الإقرار قد يقلل من مستوى رضا الجمهور عن دورها، ويشكك في فعالية دورها المجتمعي وقيادتها الخادمة، وهذا ما أكدته دراسة عبد الله (2018)، ودراسة المغربي والنداوي (2016)

من حيث ضرورة الحفاظ على الصورة الذهنية للقائد الخدمي، وتكوين الاتجاهات الإيجابية عن سلوكه.

### إجابة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الكلية)؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

**الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (12): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	المتوسطات		القيمة الاحتمالية
	ذكور	أنثى	
الثقة والاهتمام	4.04	3.80	*0.010
الخدمة والإقناع	3.84	3.63	0.091
التواضع والتمكين	3.88	3.63	0.056
الدرجة الكلية	3.93	3.70	*0.013

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

من النتائج الموضحة في جدول (12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " الثقة والاهتمام "، وللاستبانة بشكل عام، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، ولكن لم تكن القيمة الاحتمالية دالة في المجالين (الخدمة والإقناع، التواضع والتمكين). وقد يعزى السبب في وجود الفروق في الدرجة الكلية من وجهة نظر أفراد العينة إلى أن أغلب الجهود تكون منصبية في اتجاه تعزيز رأس المال النفسي مع فئة الذكور أكثر من الإناث،



وأنه نظراً لخصوصية المجتمع الفلسطيني، فإنه قليلاً ما نجد طالبات من ذوات الإعاقة في الجامعات. وتختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الحلو (2017)، وحلبي (2016)، ودراسة المغربي والنداوي (2016) التي لم تجد فروقاً في درجة تقدير أفراد العينة لدور القيادة الخادمة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد). وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (13): نتائج اختبار " التباين الأحادي " حسب متغير الرتبة العلمية

المجال	المتوسطات			القيمة الاحتمالية
	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
الثقة والاهتمام	3.88	3.81	3.95	0.405
الخدمة والإقناع	3.65	3.68	3.77	0.694
التواضع والتمكين	3.73	3.66	3.78	0.750
الدرجة الكلية	3.77	3.72	3.85	0.525

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،120) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

تبين من النتائج الموضحة في جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هناك وعياً على درجة واحدة من أفراد العينة باختلاف رتبهم الأكاديمية لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي العاجز، وعساف (2013)<sup>46</sup>، ودراسة المغربي والنداوي (2016)، ويختلف مع دراسة الفقعاوي (2019)، التي كانت الفروق فيها لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال



النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات تعزى لمتغير الكلية (علمية – إنسانية). وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (14) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الكلية

المجال	المتوسطات علمية	المتوسطات إنسانية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الثقة والاهتمام	3.87	4.24	-2.244	*0.027
الخدمة والإقناع	3.68	4.21	-2.496	*0.014
التواضع والتواضع	3.70	4.19	-2.126	*0.036
الدرجة الكلية	3.76	4.22	-2.699	*0.008

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى مغنوية 0.05 تساوي 1.98

تبين من جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية، وذلك لصالح الكليات الإنسانية، وقد يعزى السبب في ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الخادمة في الكليات الإنسانية أقل جهداً وتكلفة من الكليات العلمية، فالخدمات التعليمية وبرامج التدريب والتأهيل للطلبة من ذوي الإعاقات في الكليات العلمية تكون متخصصة إلى حد كبير، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة غالي (2015)، ويختلف مع دراسة الفقعاوي (2019).

## الخاتمة:

عطفا على النتائج، يمكن استنتاج أن أقل ما يمكن أن تقدمه الجامعات لذوي الاحتياجات الخاصة هو تعزيز رأس المال النفسي لديهم، والذي يمثل حالة من التطور النفسي الذي يتميز بالثقة العالية في بذل الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، كما يمثل التفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح، والقدرة على المقاومة عند مواجهة الصعوبات، التي قد تتولد نتيجة شعورهم بالعجز أو القصور. فهو مصطلح يحمل سمة التغيير على أساس المواقف بدلاً من وجود سمة الاستقرار، كما يؤكد على



منهج الإيجابية، والمعاني، والنتائج، والتي يتم وصفها بأنها "القدرة الكامنة المشتركة والتي تعتبر حاسمة لتحفيز الموارد البشرية، والعمليات المعرفية، والسعي لتحقيق النجاح، والأداء.

ولأن العمل أو التعليم بفعالية يتطلب تولد الشعور لدى الطلبة بالراحة تجاه طبيعة التعلم، ويسعى إلى تطوير وتحسين قدرات الأفراد من خلال الشعور باهتمام الأطراف بأهميته، ودعم الأداء بما ينعكس على جودة المخرجات، فإن الأمر عندها يرتبط بالجوانب النفسية الإيجابية والسلوكية بما يحقق مستوى مقبول من رأس المال النفسي.

### التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- تخصيص ميزانية منفردة في الجامعات خاصة برعاية ذوي الاحتياجات (المعوقين) وتحسين الأساليب التربوية، والمستلزمات المكانية واللوجستية المقدمة لهم استناداً إلى خطة سنوية موثقة.
- 2- إيجاد بيئة تشريعية وثقافية داعمة، تجرم التقصير في حق ذوي الاحتياجات الخاصة الذين وصلوا إلى مرحلة التعليم الجامعي.
- 3- توفير الكادر المتخصص والمؤهل لتنفيذ أنشطة وأساليب تربوية خاصة بالمعوقين، من خلال التنسيق بين القيادات العليا في الجامعات، والمؤسسات ذات الاهتمام المشترك.
- 4- إجراء مسح ميداني دوري وشامل لحصر حالات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتحديد مشكلاتهم واحتياجاتهم، وتوفير التشخيص التربوي لهم.
- 5- زيادة أنشطة الرعاية النفسية، وبرامج التوعية المجتمعية المختلفة حول أهمية تعزيز رأس المال النفسي لدى الطلبة من ذوي الإعاقات.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> - العاجز ، فؤاد وعساف، محمود A (2014). تصور مقترح لدمج الأطفال لذوي الاحتياجات الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي الفلسطيني، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (2)22، 1-33، ص18
- <sup>2</sup> - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018). *تقرير التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت*، رام الله، ص67.
- <sup>3</sup> المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2019). *تقرير واقع حقوق المعوقين الفلسطينيين في قطاع غزة*، غزة، ص7
- <sup>4</sup> شبكة المنظمات الأهلية (2019). *أوضاع الأشخاص ذوي الإعاقة في غزة*، تقرير تليفزيون الغد (30 سبتمبر)، غزة، ص4.
- <sup>5</sup> Sendjaya, S., Sarros, J. & Santora, J. (2008). Defining and Measuring servant leadership Behavior in Organizations, *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424, p.407
- <sup>6</sup> Spears, L.(2010).Character and servant leadership ;Ten characteristics of effective caring leaders, *The Journal of Virtues and leadership* , 1(1),25-35, p.28
- <sup>7</sup> جمال الدين، نجوى (2007). *في التربية ذوي الاحتياجات الخاصة*، مكتبة الآداب، القاهرة، ص3
- <sup>8</sup> علي، محمد والقرني، عبد الله (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(11)، 45-62.
- <sup>9</sup> الشمري، راضي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العملية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، مجلة العلوم التربوية، 8(9)، 1-20.
- <sup>10</sup> الفقعاوي، هاني (2019). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي-دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.
- <sup>11</sup> جعبري، أسماء (2018). علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، الخليل.
- <sup>12</sup> العنيزي، سعد وإبراهيم، إبراهيم (2019). رأس المال النفسي -منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(65)، 1-31.
- <sup>13</sup> أبو جراد، علي وأبو حجير، طارق (2019). رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الأداء بالجامعات الفلسطينية الخاصة (جامعة غزة نموذجاً)، *مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية*، 20 (c), 935-966.
- <sup>14</sup> Sendjaya, S., & Others (2008). Defining and Measuring servant leadership Behavior in Organizations, *Op.Cit*, P.408
- <sup>15</sup> Cetin, F. (2011).The effect of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European journal of social science*, 21(3), 33-42, P.37



- <sup>16</sup> شكور، خليل (1995). **معاقون لكن عظماء (دراسة توثيقية)**، الدار العربية للعلوم، بيروت، ص11
- <sup>17</sup> إبراهيم، حسام الدين والمرزوقي، أحمد (2021). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء النماذج المعاصرة، **المجلة العربية للتربية النوعية**، 16 (5)، 180-143
- <sup>18</sup> الفقعاوي، هاني (2019). مرجع سابق.
- <sup>19</sup> Zorlu, O. Avan, A.& Bay Tok, A.(2019). The effect of servant Leadership on psychological Empowerment and Organizational Identification, **Journal of Business Research-Turk**,11(1),293-309.
- <sup>20</sup> عبد الله، دارون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 8(1)، 278-227.
- <sup>21</sup> Begzadeh, S.& Nedaei, M.(2017). The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the social security Organization Economic , **Journal of Business Research** 4(3), 270-281.
- <sup>22</sup> الحلو، علي (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة أداء مدارسهم (**رسالة ماجستير**)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- <sup>23</sup> البردان، محمد (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل (**رسالة دكتوراه**)، جامعة مدينة السادات، القاهرة.
- <sup>24</sup> حليبي، منال جهاد عامر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديريها ومعلميها (**رسالة ماجستير**) ، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
- <sup>25</sup> المغربي، عبد الحميد والندواي، عبد الفتاح (2016). العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي - دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، 2(40)، 717-693
- <sup>26</sup> غالي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (**رسالة ماجستير**)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- <sup>27</sup> النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار (2015). تطوير مرونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 42(2)، 143-111.
- <sup>28</sup> Dierendonck, D.& Patterson ,K.(2010). **Servant Leadership; Developments in theory and research**, Palgrave Macmillan, New York, P. 31.
- <sup>29</sup> عودة، وسيم (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية (**رسالة ماجستير**)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- <sup>30</sup> النحال، رياض (2018). دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك المواطن التنظيمية في وزارة الصحة (**رسالة ماجستير**)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- <sup>31</sup> غالي، محمد (2015). مرجع سابق
- <sup>32</sup> علي، محمد والقرني، عبد الله (2017). مرجع سابق
- <sup>33</sup> الشايع، علم و المطيري، عواطف (2019) الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدة قائدات

- <sup>34</sup> الفقعاوي، هاني (2019). مرجع سابق.
- <sup>35</sup> النحال، رياض (2018). مرجع سابق، ص 67
- <sup>36</sup> Spears ,L.(2010).Character and servant leadership ;Ten characteristics of effective caring leaders, **Op.Cit**, P.30
- <sup>37</sup> الخفش، سهام (2009). واقع الخدمات المساندة في محافظة الطفيلة ومدى فعاليتها لفتي الإعاقة العقلية والحركية، **مجلة العلوم التربوية**، 17(3)، 261-287، ص265
- <sup>38</sup> المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2019). مرجع سابق، ص 17
- <sup>39</sup> الفقعاوي، هاني (2019). مرجع سابق، ص 34
- <sup>40</sup> Luthans, F.&Yousf, C.(2007). Emerging positive organizational behavior Leadership institute faculty publications, **Journal of management**, 33(3),321-349, P.323
- <sup>41</sup> Avey, J.(2014).The left side of psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of skycap, **Journal of leadership& organizational studies**, 21(2),141-149.
- <sup>42</sup> إسماعيل، إياد (2019). أثر رأس المال النفسي على الأداء المالي للهيئات المحلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، ص47
- <sup>43</sup> أبو علام، رجاء محمود (2011). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، ط6، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص120.
- <sup>44</sup> وزارة التربية والتعليم العالي (2020). **الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة**، الإدارة العامة للتخطيط، غزة، ص56
- <sup>45</sup> الديرية، لانا وسلامة، كايد (2018). تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 7(22)، 147-159.
- <sup>46</sup> العاجز، فؤاد وعساف، محمود (2013). أنماط رعاية الطلبة المعوقين بمدارس التعليم العام بمحافظات غزة وسبل تحسينها، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 21(3)، 199-237.