

مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية

*** أ.د شوقي محمد عبد القوي الصباغ ***

**** سمر محمود شيخ السوق ****

* أ.د شوقي محمد عبد القوي الصباغ : أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأزمات.

Email:elsubbaugh@yahoo.com

** سمر محمود شيخ السوق : حاصلة على الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية ، وتعمل مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال بالكلية ، تتمثل إهتماماتها البحثية في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

Email:Samarm000@gmail.com

ملخص البحث:

يسعى البحث للتعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة المنوفية ، جامعة عين شمس ، جامعة القاهرة) لأبعاد القيادة الخادمة ، وأوجه الإختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد الحالي ، نوع القائد).

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفروض ، وللتحقق من صحة هذه الفروض تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها إنخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (٤٥,٥ ٪) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة ، فضلا عن أن (٣٤,٤ ٪) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة ، والباقي (٢٠,١ ٪) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر المتغيرات الديموجرافية في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة .

Abstract:

This study aimed to Know to what extent the selected Egyptian universities(Cairo University, Ain Shams University, Menoufia University) practice dimensions of servant leadership and differences in practicing of these universities.in addition, identifying whether the attitudes of teaching staff at the selected universities towards dimensions of servant leadership, vary by demographic characteristics (gender, age, marital status, duration of work at the university, duration of work with the current leader, leader gender).

To achieve these objectives, a set of hypotheses was formulated, and to validate these hypotheses, a number of statistical methods were used. One of the most important results was the low level of servant leadership practice at the selected universities. Where teaching staff Percentage at the selected universities admitted that servant leadership practicing (45.5%), percentage of teaching staff at the selected universities admitted that servant leadership not practicing (34.4%), the percentage of teaching staff at the selected universities do not have knowledge about practicing servant leadership (20.1%).

Demographic variables also affect the attitudes of teaching staff in the selected universities towards practicing the dimensions of servant leadership.

مقدمة :

تعتبر القيادة الفعالة في مؤسسات التعليم العالي من العوامل المهمة والعناصر الرئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات ، وتسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودته على كافة المستويات . ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي في العصر الحاضر طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتبدل في شتى مظاهر الحياة ، بالإضافة إلى تزايد حجم التنظيمات وإتساعها. فالشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين ، فلا بد من وجود قائد يعمل على خلق مناخ معتدل خالي من الضغوط النفسية والعصبية والتشجيع ونشر المحبة بين العاملين (حمدان ، ٢٠١٨).

فتعتبر القيادة الخادمة من أفضل المبادئ والأساليب التي تعكس العامل البشري الذي يمكن المؤسسات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية من العمل والبقاء على عكس أساليب قيادية عديدة مثل الديكتاتورية، الإستبدادية، المشاركة (Plessis, 2011). فالقيادة الخادمة نظرية قيادية تعتمد على الشعور الطبيعي لدى الفرد لخدمة الآخرين أولاً ثم يتبعها الإختيار الواعي للتطلع للقيادة (Hiatt,2010).

يتمثل الغرض العام لهذا البحث في إستكشاف طبيعة القيادة الخادمة ، وذلك بالتطبيق على بيئة أخرى بخلاف الدول المتقدمة وهى بيئة الأعمال المصرية ، وذلك كدليل لإعطاء توجيهات مستقبلية عند دراسة موضوعات مماثلة .

١- القيادة الخادمة :

ترجع جذور القيادة الخادمة إلى الرسول محمد ﷺ حيث قال (خادم القوم سيدهم) (معروف ، ٢٠١٢) . يعتبر Greenleaf من أوائل من أدخلوا مصطلح القائد الخادم استناداً إلي قناعته بأن القائد الجيد يجب أن يكون خادماً جيداً ، ويشكل هذا المزج بين القيادة والخدمة ابتعاداً هاماً عن نظم القيادة التسلسلية (الهرمية) المتبعة في كثير من المؤسسات. ولقد صاغ Greenleaf عبارة القائد الخادم التي تقود حركة القيادة الخادمة في العصر الحديث . حيث يعتقد بأن الناس ينجذبون لأشخاص يتقون بهم كخادمين (zahn,2011).

بدأ الإهتمام بالقيادة الخادمة منذ عدة سنوات، حيث تناول العديد من الباحثين دراسة موضوع القيادة الخادمة ، ومقارنته بالنظريات القيادية الأخرى ، ودراسة علاقته بالمتغيرات التنظيمية (الالتزام التنظيمي (عصفور، ٢٠١٩) ، (بالسنون ، ٢٠١٧) ، المواطنة التنظيمية (أبو العزم، ٢٠١٨) ،

البراعة التنظيمية (السطوحي، ٢٠١٧)، جودة حياة العمل (زهرة، ٢٠١٧)، الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (شيخ السوق، ٢٠١٤).

فوجد من بين الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة دراسة (valeri,2007) التي بحثت المبادئ والأصول التاريخية القديمة للقيادة الخادمة كما حددها روبرت جرينليف والأفكار الأخرى التي ترتبط معها . وبتحليل استقرائي للحضارة الغربية أوضحت نتائج الدراسة أن جذور هذا المفهوم ترجع على الأقل إلى ٢٥٠٠ سنة بداية من اليونان القديمة وروما . وتزدهر القيادة الخادمة بشكل أكثر في المؤسسات الديمقراطية حيث مصدر القيادة الخادمة التطوع وعدم الأنانية ونكران الذات من أجل الآخرين . كما تتبنى القيادة الخادمة أفكار جيمس ماكجريجور بيرنز للقيادة التحولية .

كما استهدفت دراسة (zhang et al,2012) إكتشاف أسلوب القيادة المفضل في القطاع العام في سنغافورة ، حيث يتم التطبيق على القادة في عدة مدارس في سنغافورة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة أكثر قبولا وتفضيلا من القيادة الإستبدادية التي تعتمد على السلطة ، كما أن القيادة الخادمة أكثر فعالية حيث أنها تعبر عن الإستخدام الأفضل للسلطة .

ونجد أيضا دراسة (حسن، ٢٠١٩) التي استهدفت دراسة قياس أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب في الجامعات الحكومية المصرية ، واستهدفت التعرف على الدور الوسيط لكلا من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية. وأوضحت نتائج الدراسة أن تبني قيادات الجامعات الحكومية المصرية لسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة يعمل على تحسين وزيادة مستويات جودة الخدمة التعليمية المقدمة في هذه الجامعات.

تعد القيادة الخادمة واحدة من أهم الاكتشافات المثيرة في تطور نظرية القيادة ، وهي مفهوم قديم تم إحيائه في عام ١٩٧٠ (Franklin's,2010). وقد قدم Greenleaf مفهوم القيادة الخادمة مستندا كليا إلى ضمان تحقيق احتياجات الآخرين مقدمة على احتياجات المؤسسة أو حتى الشخص قائد المنظمة . ويعتقد green leaf أن القادة الأكثر فعالية يمتلكون الكفاءة والخبرة في تنمية وتطوير الأفراد ومساعدتهم في تحقيق احتياجاتهم الكاملة.

كما ظهر مفهوم القيادة الخادمة في مجال التعليم منذ عام ١٩٧٩، حينما قام جرينليف بإصدار كتاب عن "المعلم كخادم" الذي وصف فيه العمل اللادراسي في وظيفة أستاذ الجامعة ، حيث يحكي فيه عن سكن جامعي أطلق عليه منزل جيفرسون والذي يقيم فيه مشرف يتصف بالحكمة ويساعد طلابه على تنمية مفاهيم القيادة الخادمة في المدينة الجامعية وفي مسارات حياتهم المختلفة

الشخصية والمستقبلية ، حيث تجسدت فيه شخصية القائد الخدم ، والذي يعمل على تكوين مفاهيم ومعتقدات لدى طلابه عن العالم المحيط ومسئولياتهم نحو خدمة الآخرين (ندا، ٢٠١٢).

تختلف القيادة الخادمة عن نظريات القيادة الأخرى ، فوجد أنها تختلف عن القيادة التبادلية ، حيث يركز القادة الخادمون على الأنشطة التي توضح الإهتمام برفاهية التابعين ، في حين يركز القادة التبادليون على الأنشطة الروتينية وتخصيص الموارد والتوجيه والرقابة وتوجيه التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية. فيكسب القادة الخادمون التأثير بأسلوب غير تقليدي حيث الطريقة التي تتبع من الخدمة ونتيجة لذلك يتم إعطاء التابعون قدر من الحرية لممارسة قدراتهم. فيؤثر القائد الخادم على التابعين من خلال التنمية الشخصية والتمكين ، أما القائد التبادلي فيؤثر على التابعين من خلال استخدام المكافآت والعقوبات والسلطة الرسمية للحث على السلوك المتوافق (Washington,2007).

تستخدم القيادة الخادمة العديد من الخصائص المميزة لمختلف نظريات القيادة مثل القيادة التحولية ولكنها تختلف بشكل لا جدال فيه عن القيادة التحولية ونظريات القيادة الأخرى من خلال التركيز على المرؤوسين داخل المنظمة . ويوجد العديد من السمات التي تصف القادة الخادمين تتضمن (الثقة ، والتمكين ، التعاطف ، القبول ، الروح المعنوية الايجابية ، الرغبة في خدمة الآخرين) فهذه الصفات من شأنها وضع علاقة جيدة بين القائد والمرؤوس (Jones,2011).

في حين نجد (Hale and Field,2007) قلل الأبعاد الأصلية المستخدمة من قبل Green Leaf,1977 إلى ثلاثة أبعاد هي التواضع ، الرؤية ، الخدمة . وهي الأبعاد التي اعتمد عليها البحث.

✓ التواضع:

تشير patterson للتواضع بأنه القدرة على وضع الشخص للإنجازات والمواهب في المنظور الصحيح. حيث أن القادة الخادمين يعترفون بمساهمة الآخرين ليس فقط نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن أيضا لتميمتهم وتطويرهم ، كما يوضح التواضع أيضا لأي مدى يضع اهتمامات الآخرين أولا . حيث يعني التواضع وضع نجاح التابعين قبل تحقيق المكاسب الشخصية للقائد . (Mittal & Dorfman,2012)ويركز التواضع في القيادة على أنه ليس هناك فرد معصوم من الخطأ ، بل أن التواضع ينبع من إيمان الفرد بوجود نقاط قوة ونقاط ضعف لديه. (Dierendonck & Nuijten,2011)

✓ الرؤية:

ترى Patterson أن الرؤية للقائد الخادم تشير إلى فكرة أن القائد يمكن أن يرى الشخص جدير بالحياة ، ويؤمن بوجوده وحالته المستقبلية وبالتالي يسعى لخدمتهم على هذا النحو، ويشير إلى أن الرؤية كسمة من سمات القائد الخادم تساعد في إتخاذ القرارات ، كما أن رؤية القائد الخادم تساعد على إيجاد جو من التعاون والإلتزام المشترك داخل المنظمة (joseph,2006).

يشير Richer للرؤية على أنها الصورة الكبيرة والفهم الكامل لما تريد أن تكون عليه المنظمة وما يريد أن يكون عليه القائد ، الرؤية هي الأفكار التي يعتقدتها القائد ويركز عليها لمستقبل الآخرين ، الرؤية تنقل صورة ما يمكن تحقيقه وكيف يمكن تحقيقه (Caffey,2012).

✓ الخدمة :

هي جوهر القيادة الخادمة ، ويجب أن تكون الوظيفة الأساسية للقائد . ففكرة الخدمة هي قلب نظرية القيادة الخادمة ، حيث خدمة القائد للآخرين بصفة عامة وللمرؤوسين بصفة خاصة. كما أن القادة العظام يجب أن يكونوا خادمين أولاً ، حيث أن الخدمة هي حقيقة ومحور عظمتهم . (Earnhardt,2008)

٢- الدراسة الإستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية نوعا من البحوث الإستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والمساعدة في بناء الفروض الخاصة بالدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم عناصر الدراسة الاستطلاعية.

١/٢ أهداف الدراسة الاستطلاعية

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التوصل إلى ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الرئيسية والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال الدراسة .
- تكوين الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة .
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنها .

٢/٢ أسلوب الدراسة الاستطلاعية.

تم إجراء مقابلات شخصية مع ٥٠ عضو هيئة تدريس في الجامعات محل الدراسة (جامعة القاهرة

، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) . حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة ومن أهم النقاط التي تم مناقشتها ما يلي :

- تعريف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة لمفهوم القيادة الخادمة.
 - مدى ممارسة القيادات لمفهوم القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة .
 - تحديد أي أبعاد القيادة الخادمة أكثر تمييزا (ترتيب سمات القائد الخادم من حيث الأهمية) .
- وقد إنتهت الدراسة الإستطلاعية إلى النتائج التالية :

- ١ . تحديد مفهوم القيادة الخادمة.
- ٢ . عدم وعي عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة بمفهوم القيادة الخادمة، وغموض مفهوم القيادة الخادمة لدى عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.
- ٣ . يرى عدد من أعضاء هيئة التدريس أن الرؤية تعد من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها أي قائد.

٣ - مشكلة البحث :

أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادرا على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغييرات الحديثة، حيث شهد التعليم العالي العديد من التغييرات في القرن الماضي (انتخاب القيادات الجامعية). ومن هنا تظهر الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة معدة إعدادا جيدا لمواجهة الظروف المحتملة (الثمالي ، ٢٠١١).

ولكي يكون للقائد في الجامعة دور في عملية التطوير داخل الجامعة فلا بد من أن يثق في قدرات الآخرين وأفكارهم ، ويرسخ ثقافة تنظيمية تقدر مبدأ التفكير وإعادة النظر والتحديث والتحديد . ويعتبر نفسه نموذج للمبادأة والمشاركة وتقبل آراء النقاد وتوضيح ما قد يخص الجميع بوضوح وشفافية تامة . وهذا يتطلب ممارسة مفهوم القائد الخادم للإرتقاء بالأداء نحو ما يضمن للجامعة أو الكلية مصالحتها وتحقيق أهدافها فضلا عن كونه المعنى لتوجيه الأفراد العاملين لإستغلال الفرص المتاحة والتعرف تجاه المشكلات بكفاءة عالية . وهذا ما أثار الإهتمام للتعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لمفهوم القيادة الخادمة.

وفي ضوء ما سبق وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية تتمثل مشكلة البحث الحالي في عدم الوعي الكافي بمفهوم القيادة الخادمة ، ومن ثم عدم الممارسة الفعالة لأبعاد القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة .

هل يتم ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة ؟ وإلى أي مدى يوجد اختلاف بين تلك الجامعات في ممارستها ؟ وماهي أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات ؟

• هل تؤثر المتغيرات الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، نوع القائد) على إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة ؟

٤- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها.
- معرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن، الحالة الإجتماعية ،مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد الحالي ، نوع القائد).

٥- فروض البحث:

- **الفرض الأول :** لا يوجد إختلاف معنوي (نو دلالة إحصائية) بين الجامعات الخاضعة للدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة موضع الدراسة الحالية.
- **الفرض الثاني :** لا توجد فروق معنوية (ذات دلالة إحصائية) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد الحالي ، نوع القائد).

٦- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال ، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي .

• وما يزيد هذا البحث أهمية أيضا ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين بها . ويرى أن العالم يصرخ طلبا للقيادة الأخلاقية والفعالة التي تخدم الآخرين وتستثمر في تنمية وتحقيق رؤية مشتركة .

• حداثة مفهوم القيادة الخادمة في البيئة العربية، وذلك مقارنة بالبيئة الأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم .

الدور الحيوي للجامعات، وبيان كيفية تنمية ثقافة القيادة الخادمة لدى القيادات في الجامعات المصرية.

٧- مجتمع البحث :

يطبق هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، ونظرا لظروف الوقت والتكلفة اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات (جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس) .

• جامعة عين شمس :

• تعد جامعة عين شمس من أكبر الجامعات المصرية الحكومية في عدد أعضاء هيئة التدريس ، حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها (٨٢٢٩ عضو هيئة تدريس) . كما أن جامعة عين شمس تعتبر أقدم ثالث جامعة مصرية، تأسست في يوليو ١٩٥٠ تحت اسم "جامعة إبراهيم باشا". شاركت مع جامعة القاهرة (فؤاد الأول) وجامعة الإسكندرية (فاروق الأول) في إنجاز رسالة الجامعات واحتوت الطلب المتزايد من شباب التعليم العالي.

• جامعة القاهرة :

تعد جامعة القاهرة ثاني أكبر الجامعات المصرية الحكومية في عدد أعضاء هيئة التدريس ، حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها (٥٢١٨ عضو هيئة تدريس) .

• إختيار جامعة القاهرة لمخاطبة العالمين العربي والإسلامي من جانب رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية في يونيو ٢٠٠٩ دليل على الدور التاريخي لهذه الجامعة المصرية التي تجاوز عمرها المائة عام (إدريس ، ٢٠١٢) .

• جامعة المنوفية :

تمثل الجامعات المصرية الحكومية الإقليمية بصفة عامة ، وجامعات منطقة الدلتا بصفة خاصة .

٨- منهجية البحث :

تم الإعتماد على أسلوب العينة لجمع البيانات الأولية اللازمة . فتم سحب عينة حجمها ٣٧٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاضعة للدراسة ، حيث تم سحب ٥٦ مفردة من أعضاء هيئة التدريس جامعة المنوفية ، ١٢٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس جامعة القاهرة ، ١٩٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس جامعة عين شمس، وبالتالي يصل عدد قوائم الإستقصاء التي تم توزيعها إلى ٣٧٥ قائمة استقصاء . وتم توزيع قوائم الاستقصاء (جامعة القاهرة) في عدة كليات (كلية التجارة ، كلية الآثار ، كلية الصيدلة ، كلية العلوم ، كلية الحاسبات والمعلومات ، المعهد القومي لليزر، كلية الزراعة ، كلية دار العلوم ، معهد البحوث التربوية) .

كما تم توزيع قوائم الاستقصاء (جامعة عين شمس) في عدة كليات (كلية الألسن ، كلية التربية ، كلية التمريض ، كلية البنات ، كلية الطب ، كلية الآداب ، كلية الزراعة ، معهد الدراسات البيئية ، كلية العلوم).

وبالنسبة (جامعة المنوفية) تم توزيع قوائم الاستقصاء بعدة كليات بها (كلية الهندسة ، كلية العلوم ، كلية التجارة ، كلية الآداب ، كلية التربية ، كلية الإقتصاد المنزلي ، كلية الزراعة ،).

تم تصميم قائمة الإستقصاء والتي اشتملت على عدة أسئلة وذلك لجمع البيانات الأولية باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني وموقع التواصل الاجتماعي (الفيسبوك) مع المفردات المستهدفة. واستغرقت عملية جمع البيانات ٧ شهور وكانت ٣٢٤ قائمة من ٣٧٥ قائمة وكانت نسبة الردود (٨٦.٦٪).

وبعد مراجعة القوائم المستوفاة تبين أن هناك عشرة قوائم (لم يتم استيفائها أو لم تستوف بالكامل فتم استبعادها) ، وتعتبر تلك النسبة من الردود عالية جدا وذلك يعود لإهتمام أعضاء هيئة التدريس بموضوع الاستقصاء وسهولة الأسئلة المشتمل عليه. وأخيرا تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة وذلك لإخضاعها للتحليل.

٩- حدود الدراسة :

١/٩/١ حدود مكانية : تم إجراء الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة (المنوفية ، عين شمس، القاهرة).

٢/٩/١ حدود زمنية : تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مجتمع الدراسة خلال الفترة

من شهر أكتوبر ٢٠١١ إلى شهر أكتوبر ٢٠١٣.

٣/٩/١ **حدود بشرية** : تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (المنوفية ، عين شمس، القاهرة).

٤/٩/١ **حدود موضوعية** : تركز الدراسة الحالية على معرفة مدى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات محل الدراسة.

١٠ - وحدة المعاينة:

وهي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الإستقصاء لها نظرا لتوفر الإجابات لديها ، وتتمثل في هذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة (جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس).

١١ - مجموعة المتغيرات الخاصة بالقيادة الخادمة .

يتكون مقياس القيادة الخادمة من ١٥ عبارة تعكس الأبعاد الثلاثة الرئيسية لقياس القيادة الخادمة كما حددها (Hale and Field,2007) وهي الخدمة ، التواصل ، الرؤية . وتم قياس القيادة الخادمة من خلال مقياس ليكرت للموافقة ، عدم الموافقة ذي النقاط الخمس . حيث يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة ، بينما يشير الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة مع وجود درجة حيادية في منتصف المقياس .

١٢ - أداة البحث وطريقة جمع البيانات.

اعتمدت هذه الدراسة بصفة رئيسية على الإستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة ، حيث تم تصميم قائمة الإستقصاء من النوع المعلن الغرض الموجه ، أي قائمة ذات أهداف غير مخفية على المستقصى منهم ومحددة الإستجابات مسبقا من خلال عدد من الأسئلة المغلقة النهائية . وقد تم استخدام أحد الأساليب المركبة في جمع البيانات الأولية (طريقة المقابلة القصيرة) والتي تمثلت في إجراء مقابلة شخصية قصيرة مع المستقصى منه لتوضيح أهداف الإستقصاء وطلب التعاون ، وتسليم قائمة الإستقصاء له باليد ، ثم ترك القائمة حتى يتمكن من الإجابة على الأسئلة التي تحتوي عليها في الوقت المناسب ، وأخيرا القيام بجمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة معه مرة أخرى . وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الإستقصاء الطويل نسبيا . كما أن هذه الطريقة تحقق عادة نسبة عالية من الردود ، والتمكن من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة . كما تم الإعتماد على أساليب أخرى في ملاءة قوائم

الإستقصاء مثل البريد الإلكتروني وموقع التواصل الإجتماعي الفيسبوك. وقد أخذ في الإعتبار في تصميم قائمة الإستقصاء البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات . اشتملت قائمة الإستقصاء الموجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة على صفحتين بخلاف صفحة الغلاف ، حيث تم تخصيصها لتقديم الدراسة والهدف منها وطلب التعاون في إستيفاء بيانات الإستقصاء ، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على قسمين رئيسيين: القسم الأول يتضمن سؤالين سؤال عن مدى تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة ، وسؤال آخر تضمن (١٥ عبارة) خصص لقياس القيادة الخادمة . القسم الثاني يتعلق بتحديد بعض المتغيرات الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية).

١٣ - صدق وثبات أداة البحث :

بعد الإنتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الإستقصاء ، ولضمان صدق أداة الدراسة . تم عرض قائمة الأستقصاء على بعض القيادات الأكاديمية وكذلك بعض أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة أعمال في الجامعات محل الدراسة لمراجعتها وإبداء الرأي لإختبار مصداقية المحتوى . كما تم اختبار قائمة الإستقصاء عن طريق عينة محدودة من المفردات المماثلة لمفردات عينة البحث ، وقد تم تحديد الهدف من ذلك في التأكد من الجوانب الآتية :

- اختبار مدى دقة وسلامة وملائمة الألفاظ والمصطلحات المستخدمة .
- اختبار مدى سهولة وفهم العبارات الواردة في القائمة .
- اختبار مدى ملائمة مضمون العبارات للواقع العملي .
- اختبار رد فعل المستقصى منهم عن القائمة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة الواردة بها .
- وقد أسفر هذا الأختبار عن إجراء بعض التعديلات في بعض العبارات . وتم وضع القائمة في صورتها النهائية . وبعد أن أصبحت القائمة في شكلها النهائي ، تم إختيار عينة من مفردات الدراسة للتأكد من مدى صدق وثبات هذه القائمة .
- تم الإعتماد على عدد من أساليب التحليل الإحصائية التي تتناسب أهداف الدراسة ، كما تم إختيار فروض الدراسة بإستخدام عدة إختبارات إحصائية تتناسب مع أساليب التحليل المستخدمة ، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية SPSS وفيما يلي عرض لهذه الأساليب.

أولاً: أساليب تحليل البيانات

الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت). وذلك بهدف الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد ، نوع القائد ، تصنيف الجامعة ، الجامعة) وذلك نحو أبعاد القيادة الخادمة .

• أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه في الدراسة الحالية للأسباب التالية :

- لتحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة .
- بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد ، نوع القائد ، تصنيف الجامعة ، الجامعة).

• إختبار ANOVA

تم استخدام هذا الإختبار لإختبار الفروض التالية :

الفرض الأول : والذي يتعلق بالكشف والتعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية موضع الدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو أبعاد القيادة الخادمة بشكل إجمالي ، ونحو كل بعد من أبعادها على حده.

الفرض الثاني: والذي يتعلق بالتحقق من الإختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد ، نوع القائد ، تصنيف الجامعة).

التحليل الوصفي

• حيث ممارسة القيادة الخادمة

بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يرون ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية محل الدراسة (٤٥,٥ ٪) ، في حين بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين لا يرون ممارسة القيادة

الخادمة في الجامعات المصرية محل الدراسة (٣٤,٤ ٪) ، كما أن نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين ليس لديهم معرفة بممارسة القيادة الخادمة أو عدم ممارستها في الجامعات المصرية محل الدراسة (٢٠,٠ ٪) .

• التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

١- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا للنوع

يتضح من نتائج التحليل أن

١. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الذكور) لبعد الخدمة (٣.٠٥٢) أعلى من متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الإناث) (لبعد الخدمة ٣,٠٤٦ .

٢. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الإناث) لبعد الرؤية ٣,١٦٨

أعلى من متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الذكور) لبعد الرؤية ٢.٨٧ .

٣. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الإناث) لبعد التواضع ٢,٩٧

أعلى من متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الذكور) لبعد (التواضع ٢.٦٦ .

يتضح من تلك النتائج ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الذكور) لبعد الخدمة ، في حين يرتفع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الإناث) لبعد (الرؤية ، التواضع) .

٢- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا للسن:

يتضح من نتائج التحليل أن

١. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس لبعد الخدمة ٣,٠٤٩٧ مرتفع عن متوسط إدراكهم لباقي أبعاد القيادة الخادمة يليه متوسط إدراكهم لبعد الرؤية ٣.٠١ يليه متوسط إدراكهم لبعد التواضع ٢.٨٠ .

٢. إرتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (فوق ٦٠ سنة) لبعد الخدمة ليمثل ٣.٤ ، في حين يمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (٢٥-٣٥ سنة) لبعد الخدمة أقل متوسط حيث يمثل ٢.٧٠.

٣. إرتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (فوق ٦٠ سنة) لبعد الرؤية حيث بلغ ٣,١٨ ، ويمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (٢٥-٣٥) سنة أقل متوسط حيث بلغ (٢,٧٣).

٤. إرتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (٤٦ - ٦٠ سنة) لبعد التواضع حيث بلغ ٣,٠٨ ، في حين نجد أن أقل متوسط لإدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد التواضع الذين تتراوح أعمارهم (٢٥-٣٥ سنة) ليمثل ٢,٤٥.

ويتضح من النتائج السابقة إرتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (فوق الستين) لبعدي القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية) ، في حين يرتفع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (٤٦- ٦٠) سنة (لبعد التواضع) ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) الذين تتراوح أعمارهم (٢٥-٣٥) سنة .

٣- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا للحالة الإجتماعية:

من نتائج التحليل الوصفي يتضح الآتي :

١. يمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الخدمة لدى فئة (أرمل) ٣,٦٦ أعلى متوسط ، في حين يحقق متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الخدمة لدى فئة (أعزب) ٢,٦٢ أقل متوسط . وتمثل الفئات المتزوج والمطلق قيم متوسطة بينهما ٣,١٣ ، ٣,٢٣ على التوالي.

٢. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الرؤية يرتفع لدى فئة (أرمل) ليحقق أعلى متوسط ٣,٤ ، في حين نجد أن أقل متوسط لإدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الرؤية لدى فئة (أعزب) ٢,٥٧ .
٣. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد التواضع يمثل أعلى متوسط لدى فئة (أرمل) حيث يمثل ٣,٣٦ ، في حين يمثل أقل متوسط لإدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الرؤية لدى فئة (أعزب) ٢,٢٥ .
- يتضح من النتائج السابقة ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (فئة أرمل) لجميع أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (فئة أعزب) لأبعاد القيادة الخادمة .

٤- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا لمدّة العمل بالجامعة :

يتضح من نتائج التحليل الوصفي ما يلي :

١. متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أكثر من ٣٥ سنة) يمثل أعلى متوسط إدراك لبعد الخدمة ٣,٥٢ ، في حين يمثل لأقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة أقل من ٥ سنوات) ليمثل ٢,٦٣ .
 ٢. يمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة من (٢٦-٣٥) أعلى متوسط إدراك بالنسبة لبعد الرؤية ٣,٢٤٤ ، في حين يمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أقل من ٥ سنوات) أقل متوسط حيث بلغ ٢,٥٥ .
 ٣. ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (٢٦-٣٥) سنة وذلك بالنسبة لبعد التواضع ٣,٢٥ ليحقق أعلى متوسط ، ويمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد التواضع الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أقل من ٥ سنوات) ليمثل ٢,٣٢ .
- يتضح من النتائج السابقة ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أكثر من ٣٥) سنة لبعد الخدمة ، وارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة

التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (٢٦-٣٥) سنة لبعدي القيادة الخادمة (الرؤية ، التواضع) ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أقل من ٥ سنوات) .

٥- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا لنوع القائد :

يتضح من نتائج التحليل الوصفي ما يلي ١- ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (ذكر) لبعد الخدمة ٣,٠٨ عن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) لبعد الخدمة ٢,٩٧.

٢- ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) لبعد الرؤية حيث يمثل (٣,١٩) عن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (ذكر) لبعد الرؤية حيث يمثل (٢, ٩٢).

٣- ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) لبعد التواضع (٢,٩٧٨) عن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) (٢, ٧٢) لبعد التواضع.

يتضح من النتائج السابقة ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (ذكر) بالنسبة لبعد القيادة الخادمة (الخدمة) ، وارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) وذلك بالنسبة لبعدي القيادة الخادمة (الرؤية ، التواضع) .

٦- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وفقا لمدّة العمل مع القائد الحالي:

يتضح من نتائج التحليل الوصفي السابق :

١. ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الخدمة الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي ١٠ سنوات حيث يمثل ٣,٤ ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الخدمة الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي ١٥ سنة حيث يمثل (٢,٦) .

٢. ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الرؤية الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي

١٠ سنوات حيث يمثل ٣,٦ ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعء الرؤية الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي (١٥ سنة) حيث يمثل (٢.٧) .
٣. يمثل متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعء التواضع الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي (٧-١٠ سنوات) أعلى متوسط (٣.٦) ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعء التواضع الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي (١١-١٥ سنة) (٢.٦٤) .
يتضح من النتائج السابقة ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي(٧-١٠) سنوات ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأبعاد القيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي (١١-١٥ سنة).

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة

نحو تطبيق القيادة الخادمة

أولاً : إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة.

لإختبار صحة الفرض الأول الذي ينص على " لا يوجد اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات نحو أبعاد القيادة الخادمة ، و للإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة تم الإستعانة بأسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه . ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أو عدد من المتغيرات المستقلة ، وتحديد درجة التشابه أو الإختلاف بين مجموعتين من الأفراد على أساس عدد من الخصائص .

وتبين نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة بالنسبة لإجمالي القيادة الخادمة = ١٣,٠١ وحيث أن ف الجدولية عند درجات حرية (٣١١,٢) = ٢,٩٩ ، أي أن ف المحسوبة أكبر من ف الجدولية ، كما أن مستوى المعنوية (٠,٠١) ، أقل من ٠,٠٥ . بالتالي نرفض الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة من حيث

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي ، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود إختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي. ولتحديد مصدر الإختلاف تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية (Post Hoc) ، وتشير نتائج التحليل أن مصدر الاختلاف بين جامعة المنوفية وجامعة القاهرة بقيمة ٣٥ ، وجامعة عين شمس وجامعة القاهرة بقيمة ٤٩ ، .

وبشكل تفصيلي لأبعاد القيادة الخادمة يلاحظ من نتائج التحليل ما يلي:

١- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية موضع الدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو بعد القيادة الخادمة (الخدمة) وذلك على النحو التالي:

الخدمة: حيث بلغت قيمة اختبار "ف" (ف المحسوبة = ٦,١٥٧) وحيث أن ف الجدولية = ٢,٩٩ ، أي أن (ف) المحسوبة < (ف) الجدولية مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٥ ، وذلك بدرجات حرية (٢ ، ٣١١) ، كما أن مستوى المعنوية (٠,٠١) أقل من (٠,٥) . ومن ثم توجد إختلافات بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد الخدمة ، ولتحديد مصدر الإختلاف تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية (Post Hoc) . وتشير نتائج التحليل أن مصدر الإختلاف بين جامعتي القاهرة والمنوفية بقيمة (٤٤٥) ، وبين جامعتي القاهرة وعين شمس بقيمة (٢٨) .

٢- كما أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه أن هناك فروق أو إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية موضع الدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) نحو بعد القيادة الخادمة (الرؤية) ، حيث بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة = ٢٢,٢١٨) وحيث أن ف الجدولية = ٢,٩٩ ، أي أن (ف) المحسوبة < (ف) الجدولية مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٥ ، بدرجات حرية (٢ ، ٣١١) كما مستوى المعنوية ٠,٠١ ، أقل من ٠,٥ ، ومن ثم توجد إختلافات بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد الرؤية ، ولتحديد مصدر الإختلاف تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية (Post Hoc) . وتشير نتائج التحليل أن مصدر الاختلاف بين جامعتي المنوفية والقاهرة بقيمة (٦٢) ، وبين جامعتي عين شمس والقاهرة بقيمة (٢٨) .

٣- هناك فروقا واختلافا معنويا ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية موضع الدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو بعد القيادة الخادمة (التواضع) ، حيث بلغت قيمة اختبار (ف المحسوبة = ٥٣,٨٦) وحيث أن (ف الجدولية = ٢,٩٩) ، أي أن (ف) المحسوبة < (ف) الجدولية مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٥ ، وذلك بدرجات حرية (٢,٣١١) ومستوى المعنوية ٠,٠١ . أقل من ٠,٥ ، ومن ثم توجد إختلافات بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد التواضع ، ولتحديد مصدر الإختلاف تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية (Post Hoc) وتشير نتائج التحليل أن مصدر الإختلاف بين جامعتي المنوفية والقاهرة بقيمة (١,٨٨) ، وبين جامعتي عين شمس والقاهرة بقيمة (١,٠٧) .

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض الفرض العدم بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة والذي ينص على عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية موضع الدراسة من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بها نحو أبعاد القيادة الخادمة ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة .

الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على التمييز بين الجامعات المصرية موضع الدراسة وفقا لإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة . ويلاحظ أن (الخدمة) يأتي في مقدمة العوامل التي تميز بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث ممارستها القيادة الخادمة يليها (الرؤية) ، وأخيرا يلاحظ إنخفاض معاملات التمايز بصورة واضحة بالنسبة لعامل (التواضع) .

ثانيا : اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو القيادة الخادمة

وفقا لخصائصهم الديموجرافية

لإختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع

القائد الحالي ، نوع القائد) ، للإجابة على السؤال الثاني للدراسة تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لخصائصهم الديموجرافية . وقد أظهرت النتائج وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (النوع والسن ، الحالة الاجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد ، نوع الجامعة حيث نجد أن مستوى المعنوية في تلك المتغيرات أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ . ، وبالتالي نرفض الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الاجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد) ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق وإختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو القيادة الخادمة وفقا للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الاجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد). إلا أننا نجد أن مستوى المعنوية عند المتغير الديموجرافي (نوع القائد) أكبر من ٠,٠٥ . وبالتالي نقبل الفرض العدم بعدم وجود إختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا (لنوع القائد).

وبعد تناول نتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع المتغيرات الديموجرافية بصورة إجمالية سوف نتناول تلك النتائج لكل متغير ديموجرافي على حده .

١ . تحليل التباين للنوع مع أبعاد القيادة الخادمة.

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا للنوع.

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق وإختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو بعد القيادة الخادمة (الخدمة) وذلك وفقا لإختلاف النوع (ذكر ، أنثى) ، حيث مستوى المعنوية لبعده الخدمة ٢٧٦,٢ أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) ، كما أن (ف) المحسوبة (١,١٩٢) أقل من (ف) الجدولية (٣,٨٤) عند درجات حرية (٣٢٢,١).

وفي ضوء ذلك فقد تقرر قبول الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو بعد القيادة الخادمة (الخدمة) وذلك وفقا لإختلاف النوع (ذكر ، أنثى) . في حين توجد فروق وإختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو بعدي القيادة الخادمة (الرؤية ، التواضع) وذلك وفقا لإختلاف النوع (ذكر ، أنثى) ، حيث أن مستوى المعنوية لبعدي (الرؤية ، التواضع)

، ٠١٥ ، ، (٠,٣٢) أقل من (٠,٥) ، كما أن قيمة (ف) المحسوبة لبعدي (الرؤية ، التواضع)
٥,٩٦٧ ، ٤,٦٤٤ أكبر من (ف) الجدولية عند درجات حرية (١,٣٢٢) .

٢ . تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة وفقا للسن :

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لفئات العمر المختلفة. حيث أوضحت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف فئات العمر. حيث أن مستوى المعنوية لكل أبعاد القيادة الخادمة أقل من (٠,٥) ، كما أن (ف) المحسوبة لكل أبعاد القيادة الخادمة (١٢,٤٥٨) ، (٤,٩٩) ، (٨,٣٤) أكبر من ف الجدولية (٢,٦٠) عند درجات حرية (٣,٣١٠).

وفي ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود إختلافات بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة والمتغير الديموجرافي المتمثل في السن (العمر) وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل التباين وجود إختلاف جوهري بين أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف أعمارهم . وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة وفقا للسن.

٣ . تحليل التباين للحالة الاجتماعية مع أبعاد القيادة الخادمة :

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا للحالة الاجتماعية . ولقد أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه وجود فروق وإختلافات

جوهرية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل). حيث أن مستوى المعنوية بالنسبة لكل أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواصل) (٠,٠١) أقل من ٠,٥ ، كما أن (ف) المحسوبة بالنسبة لأبعاد القيادة (٨,٠١٣) ، (٦,٤٧٦) ، (٩,٧٤) أكبر من (ف) الجدولية (٢,٦٠٤) عند درجات حرية (٣,٣١٠) . وفي ضوء ما سبق فقد تم رفض الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاضعة للدراسة وفقا لإختلاف الحالة الاجتماعية. وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق وإختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاضعة للدراسة وفقا لإختلاف الحالة الاجتماعية .

٤. تحليل التباين لمدة العمل بالجامعة مع أبعاد القيادة الخادمة.

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف مدة العمل بالجامعة.

ولقد أظهرت نتائج أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه توجد فروق أو إختلافات في

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لمدة العمل بالجامعة ، حيث تبين أن قيمة (ف) مرغوبة بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٥).

وفي ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة والمتغير الديموجرافي المتمثل في مدة العمل بالجامعة وذلك بعد أن أظهر تحليل التباين بوجود إختلاف جوهري بين أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف مدة العمل بالجامعة . وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لمدة العمل بالجامعة.

٥ - تحليل التباين لمدة العمل مع القائد الحالي مع أبعاد القيادة الخادمة:

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف مدة العمل مع القائد الحالي.

ولقد أظهرت نتائج أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه عدم وجود فروق أو إختلافات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لمدة العمل مع القائد الحالي ، حيث تبين أن (ف) المحسوبة بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة والرؤية والتواضع)(١,٦٥٨ ، ١,٠٢٢ ، ٩٣٩)، أقل من (ف) الجدولية (٢,٢١٤) ، عند درجات حرية (٥,٣٠٨) ، كما أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥). وفي ضوء ما سبق فقد تم قبول الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) والمتغير الديموجرافي المتمثل في مدة العمل مع القائد الحالي.

٦- تحليل التباين لنوع القائد مع أبعاد القيادة الخادمة.

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود إختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لنوع القائد.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاضعة للدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف نوع القائد (ذكر، أنثى).

وفي ضوء ما سبق فقد تقرر قبول الفرض العدم الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقا لإختلاف نوع القائد (ذكر، أنثى) في الجامعات موضع الدراسة. وأخيرا وفي ضوء ما سبق من دراسة الفروق في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية (القاهرة ، عين شمس ، المنوفية) نحو أبعاد القيادة الخادمة وخصائصهم الديموجرافية فيمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

وجود إختلافات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (النوع والسن ، الحالة الاجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد ، نوع الجامعة) ، في حين لا توجد إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا (لنوع القائد). في دراسة أثر النوع يتضح عدم وجود فروق وإختلافات في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة نحو بعد القيادة الخادمة (الخدمة) وذلك وفقا لإختلاف النوع (ذكر ، أنثى). الا أنه توجد إختلافات في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد القيادة الخادمة (الرؤية

(، التواضع) ، أما عن دراسة أثر (مدة العمل في الجامعة ، السن ، الحالة الإجتماعية) . تم رفض الفرض الثاني في جميع أبعاد القيادة الخادمة ، أما عن دراسة أثر (مدة العمل مع القائد الحالي ، نوع القائد) فكان هناك قبول وإثبات صحة الفرض على مستوى جميع أبعاد القيادة الخادمة. وبالتالي يتجه الفرض إلى عدم القبول وبالتالي قبول الفرض البديل .

نتائج البحث :

تم التوصل للنتائج التالية:

- إنخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة(جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) ، حيث يرى ٤٥,٥ ٪ فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة ، فضلا عن أن ٣٤,٤ ٪ من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة ، والباقي ٢٠,١ ٪ من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة .
- إختلاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي ، حيث حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة أعلى متوسط إدراك للقيادة الخادمة بشكل إجمالي ، يليها أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس ، في حين حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أقل متوسط إدراك للقيادة الخادمة بشكل إجمالي.
- إختلاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو بعد الخدمة باعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة ، حيث حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة أعلى متوسط إدراك لبعد الخدمة ، حيث يسعى القادة دائما لخدمة الآخرين ، ولديهم استعداد لتقديم تضحيات شخصية في سبيل خدمة الآخرين ، في حين حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أقل متوسط إدراك لبعد الخدمة.
- إختلاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية موضع الدراسة نحو بعد (الرؤية) باعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة. حيث حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة أعلى متوسط إدراك لبعد الرؤية ، حيث يفضل القادة بها مشاركة رؤوسهم عند

- وضع رؤية شاملة للكلية وكذلك عند وضع التوجهات المستقبلية للكلية أو الجامعة، في حين حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أقل متوسط إدراك لبعد الرؤية.
- هناك فروقا في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية موضع الدراسة نحو بعد (التواضع) باعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة . حيث حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة أعلى متوسط إدراك لبعد التواضع حيث لا يتفاخر القادة بها بإنجازاتهم ومهاراتهم الشخصية والإدارية ، كما أن لديهم استعداد للتعلم من رؤسهم ، يليها جامعة عين شمس ، في حين حقق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أقل متوسط إدراك لبعد التواضع.
 - تأتي (الخدمة) في مقدمة العوامل التي تميز بين الجامعات المصرية الخاضعة للدراسة (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس ، جامعة المنوفية) من حيث ممارستها القيادة الخادمة يليها (الرؤية).
 - إختلاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (النوع والسن،الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالجامعة،مدة العمل مع القائد،نوع الجامعة) ، في حين لا يوجد إختلاف في إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو القيادة الخادمة بشكل إجمالي وفقا لنوع القائد (ذكر،أنثى).
 - وجد إختلاف بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى إدراكهم لأبعاد القيادة الخادمة ، حيث أتضح أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الذكور) لبعد الخدمة أعلى من (الإناث) ، بينما نجد أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (الإناث) أعلى من الذكور فيما يتعلق ببعدي (الرؤية ، التواضع).
 - إختلاف مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة بإختلاف أعمارهم ، حيث أظهرت النتائج تزايد مستوى إدراكهم لبعدي (الرؤية ، الخدمة) باعتبارهم أحد أبعاد القيادة الخادمة بتزايد أعمارهم ، فنجد أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (فوق الستين) لبعدي (الخدمة ، الرؤية) باعتبارهم أحد أبعاد القيادة الخادمة يحقق أعلى متوسط إدراك ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة

- لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) الذين تتراوح أعمارهم ٢٥-٣٥ سنة . أما بالنسبة لبعد التواضع نجد متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ٤٦-٦٠ ، يليه من هم (فوق الستين).
- إختلاف مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة بإختلاف الحالة الإجتماعية . فنجد ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (فئة أرمل) لجميع أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (فئة أعزب) لأبعاد القيادة الخادمة .
 - تؤثر مدة عمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مستوى إدراكهم لأبعاد القيادة الخادمة ، حيث أشارت النتائج ارتفاع مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لبعد الخدمة مع تزايد مدة عملهم بالجامعة ، ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أكثر من ٣٥) سنة لبعد الخدمة ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية ، التواضع) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (أقل من ٥ سنوات). أما بالنسبة لبعدي (الرؤية ، التواضع) بإعتبارهم أحد أبعاد القيادة الخادمة فنجد ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين تتراوح مدة عملهم بالجامعة (٢٦-٣٥) سنة.
 - يؤثر نوع القائد على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة ، فنجد أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (ذكر) بالنسبة لبعد (الخدمة) أعلى من الذين يعملون مع قائد (أنثى) ، وارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة الذين يعملون مع قائد (أنثى) وذلك بالنسبة لبعدي (الرؤية ، التواضع).
 - إختلاف مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة باختلاف مدة عملهم مع القائد الحالي. حيث أظهرت النتائج ارتفاع متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد ٧-١٠ سنوات ، في حين يمثل أقل متوسط إدراك لأبعاد القيادة

الخادمة لأعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح مدة عملهم مع القائد الحالي (١١-١٥) سنة.

توصيات الدراسة : في ضوء نتائج الدراسة يرى الباحثون

- ضرورة تعميق الوعي لدى القيادات بشكل أكبر نسبيا بمفهوم القيادة الخادمة وبدورهم كقادة خادمين في الجامعات ، وأن تقوم القيادات الجامعية بوضع مصلحة المرؤوسين بالمقام الأول .
- تعزيز الأسلوب الإداري القائم على القيادة الخادمة ، وعدم التردد بالقرار الإداري .
- مساعدة المرؤوسين بالمنظمة على التنمية الذاتية لإكتساب المزيد من المهارات والمعرفة والجهد لتحسين مستوى أدائهم وبما يتناسب مع المستجدات في مؤسسات التعليم العالي .
- يجب على القادة الإهتمام بتطوير أنفسهم ومهاراتهم حتى يكونوا بإستمرار موضع ثقة وإحترام العاملين ، وأن يشعر الآخرين بالأفعال أنه يضع مصلحة المنظمة قبل مصالحه الشخصية .

بحوث مستقبلية: انطلاقا من حداثة مفهوم القيادة الخادمة يوجد ضرورة أن يحظى هذا الموضوع بالمزيد من الدراسة لذا من بين الدراسات المستقبلية المقترحة ما يلي:

١. التعرف على مدى تطبيق القيادة الخادمة في مجتمعات بحثية أخرى مثل المستشفيات العامة والخاصة .
٢. دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والعقد النفسي .
٣. دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى .

المراجع :

- أبو العزم ، عبد الله فتحي السيد (٢٠١٩) ، القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية ، رسالة ماجستيركلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢) ، معوقات إدارة الجودة والإعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لإدراكات القيادات الأكاديمية : دراسة تطبيقية ، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول.

الثمالي ، خالد محمد (٢٠١١) ، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير ، رسالة ماجستير بمعهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة

السطوحي ، محمد محمد عبد العظيم محمد (٢٠١٧) ، توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدي فارما ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

بالسنون ، عبد السلام محمد عثمان (٢٠١٧) ، علاقة القيادة الخادمة بالإنترام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركة الزيتينة للنفط في ليبيا ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

حسن ، حسام عيد حسن حامد (٢٠١٩) ، أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.

حمدان ، محمد ثابت محمد (٢٠١٨) ، القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين لحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .

زهرة ، وائل محمود عبد الجواد (٢٠١٧) ، توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية ، رسالة دكتوراة كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

شيخ السوق ، سمر محمود محمود (٢٠١٤) ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإنترام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة المنوفية.

عصفور، سالم فالح محمد ، إستخدام القيادة الخادمة في تحقيق الإنترام التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة طنطا .

معروف ، أسماء محمود محمد (٢٠١٢) ، أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة المنصورة .

ندا ، فوزي شعبان مذكور (٢٠١٢) ، قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعتي القاهرة وعين شمس ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، المجلد الثاني ، العدد الثاني .

- Du Plessis, F. (2011). *Servant leadership principle as part of the corporate philosophies of companies* (Doctoral dissertation).
- Hiatt, E. M. (2010). *Analysis of servant-leadership characteristics: Case study of a for-profit career school president*. Capella University.
- Zahn, B. (2011). *Elementary teacher assessments of principal servant leadership, their experience with team learning and student academic achievement*. Dowling College.
- Valeri, D. P. (2007). *The origins of servant leadership* (Doctoral dissertation, Greenleaf University).
- Zhang, Y., Lin, T. B., & Fong Foo, S. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-383.
- Franklin, S. D. (2010). The influence of spirituality on servant leadership among small business entrepreneurs.
- Jones, D. C. (2011). *The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Joseph, E. E. (2006). *An exploration of the relationship between servant leadership attributes and leaders' negotiation strategy* (Vol. 67, No. 11).
- Caffey, R. D. (2012). *The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- Earnhardt, M. P. (2008). Testing a servant leadership theory among United States military members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14.
- Washington, R., (2007). *Empirical Relationships among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Doctoral Dissertation, Auburn University, MI (No: 3265529).