

اختلافات العاملين الديموغرافية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية حول سلوك القيادة الخادمة

أحمد عبد المقصود محمود عطا^١، هالة أحمد عبد العال أحمد^٢، عادل محمد عبد الرحمن^٣

^١ باحث دراسات عليا- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

^٢ معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

^٣ كلية العلوم والإدارية - فرع أسيوط

❖ الملخص

تناول الباحث المرجعية العلمية للقيادة الخادمة، حيث بدأ الباحث باستعراض الدراسات السابقة، وانتقل إلى مشكلة الدراسة وقام بصياغتها من خلال عدد من التساؤلات، بالإضافة إلى ذلك تناول الباحث أهداف الدراسة، ثم تناول فروض الدراسة، ويرى الباحث إلى أنه يمكن النظر إلى القيادة الخادمة على أنها نوع من أنواع القيادة التي من خلالها يقوم الرئيس القائد بالسعي إلى رفع شأن المؤسسة وتطويرها من خلال تنمية فكرة العمل الجماعي عند مرؤوسيه بالشكل الفعال وكذلك أن يغرس بداخلهم إمكانية قدرتهم على صنع القرار بالمؤسسة، وكل ذلك من واقع قناعته الشخصية بأن نجاحه قائم على العمل من أجل المؤسسة والمرؤوسين من خلال خدمتهم ثم تناول الباحث نماذج القيادة الخادمة وأبعادها موضحاً آراء الباحثين حول هذه الأبعاد، وتوصل إلى أن الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة والتي ستعتمد عليها هذه الدراسة هي (الايثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم الخطط المقتنعة) وقد حدد الباحث عينة الدراسة في (٤٠٠) مفردة من العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتوزيع مفردات العينة داخل مجتمع الدراسة كما استعرض الباحث الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية، التي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم. تناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث باستخدام أسلوب التباين أحادي الاتجاه One - Way ANOVA ، لاختبار فرض الدراسة، وتبين وجود اختلافات بين اتجاهات المستقضي منهم حول سلوك القيادة الخادمة وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية)، وأخيراً تناول الباحث نتائج اختبارات فروض الدراسة، ونتائج الدراسة التي انتهى إليها البحث، والتوصيات التي يقدمها الباحث.

Abstract:

The researcher studied the scientific reference of the servant leadership, where the researcher began reviewing the previous studies, and moved to the problem of the study and formulated through a number of questions, in addition to the researcher addressed the objectives of the study, and then address the hypotheses of the study, the researcher believes that the leadership can be seen as A kind of leadership through which the leader seeks to elevate the institution and develop it through the development of the idea of teamwork at the subordinates in an effective manner and also instill within them the possibility of their ability to make decision in the institution, all in the conviction that his personal success based on Work for the institution and subordinates through their service.

Then the researcher tackled the models and dimensions of the servant leadership, explaining the researchers' opinions on these dimensions. He concluded that the main dimensions of the servant leadership that will be based on this study are (altruism, emotional containment, wisdom, organizational responsibility and design of convincing plans).

The researcher identified the sample of the study in (400) individual employees of the departments of the educational study, and the researcher used the method of stratified random sample to distribute the sample items within the study community.

The researcher also reviewed the descriptive characteristics of the variables of the study. The main statistical parameters, which show the characteristics of variables, include basic characteristics such as arithmetic mean and standard deviation as well as repetitive tables.

The researcher examined the results of the field study. The researcher used the one-way ANOVA method to test the imposition of the study and found differences between the researcher's attitudes about the behavior of the servant leadership according to some demographic characteristics (gender, age, duration of experience, Social). Finally, the researcher took the results of the study hypotheses, the results of the study and the recommendations presented by the researcher.

❖ مقدمه الدراسة

ورغم أن القيادة تعد من أقدم الظواهر في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة، إلا أنها لازالت مجالاً خصباً لاستكشاف أنماط جديدة للقيادة، ومن الأنماط الجديدة ذلك النمط الحريص على إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات. ويعرف هذا النمط الإداري بالقيادة الخادمة (Hunter et.al., 2013).

ويرى الباحث أنه يمكن النظر إلى القيادة الخادمة على أنها نوع من أنواع القيادة التي من خلالها يقوم الرئيس القائد بالسعي إلى رفع شأن المؤسسة وتطويرها من خلال تنمية فكرة العمل الجماعي عند مرؤوسيه بالشكل الفعال وكذلك أن يغرس بداخلهم إمكانية قدرتهم على صنع القرار بالمؤسسة، وكل ذلك من واقع قناعاته الشخصية بأن نجاحه قائم على العمل من أجل المؤسسة والمرؤوسين من خلال خدمتهم.

❖ الدراسات السابقة

- تعددت الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة لما لها من تأثير كبير على أداء العاملين في المنظمات، فلقد استهدفت دراسة (عطا الله، ٢٠١٥) دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (١٢٠) من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التطور الذاتي.
- كما استهدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٥) أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية، بالتطبيق على قطاع البنوك، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٩٨) من العاملين في قطاع البنوك العام والخاص على مختلف المستويات. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين خصائص القيادة الخادمة وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- بينما هدفت دراسة (Goh & Low, 2014) إلى فحص الثقة في القائد كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العامة بأبحاث السوق الماليزية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٠) شركة تم اختيارهم بشكل عشوائي من دليل الشركات والمواقع الإلكترونية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية وقوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
- أما عن دراسة (McCann et al., 2014) والتي طبقت على عينة من (٢١٩) من العاملين في عشرة مستشفيات ريفية بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد هدفت إلى دراسة مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة وقياس درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين بالإضافة إلى متلقي الخدمات الصحية في المستشفيات محل الدراسة. وقد أظهرت نتيجة الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة القيادة الخادمة ورضا المرضى من جهة أخرى.
- في حين استهدفت دراسة (Barbuto & Wheeler, 2006) تقديم أداة لقياس القيادة الخادمة وذلك اعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الإطار. ولتحقيق ذلك تم التطبيق على عينة مكونة من (٨٠) قائداً و(٣٨٨) من العاملين ذوي الدرجات الوظيفية العالية. وقد أسفرت الدراسة عن أن أهم المحاور الخاصة بقياس القيادة الخادمة تتمثل في خمس محاور

رئيسية هي الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية، وقد اشتقت المحاور الخمسة الرئيسية من أحد عشر محورا بدأت بهم الدراسة اعتمادا على أسلوب (Varimax Rotation) وباستخدام طريقة (Kaiser).

❖ مشكلة الدراسة

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى ممارسة القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية محل الدراسة لسلوك القيادة الخادمة بالإضافة إلى شعورهم بحالة من عدم العدالة، وانخفاض درجة ثقتهم في القيادات الإدارية، وانخفاض مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. هل توجد هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية حول سلوك القيادة الخادمة وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)؟
٢. ما مدى ممارسة القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية لسلوك القيادة الخادمة من حيث الالتزام بالسلوكيات الخادمة ودعمها وتشجيعها بين العاملين (من وجهة نظر العاملين)؟

❖ أهداف الدراسة

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. التعرف على مفهوم وأهمية سلوك القيادة الخادمة في الإدارات التعليمية محل الدراسة.
٢. التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية محل الدراسة لسلوك القيادة الخادمة من حيث الالتزام بالسلوكيات الخادمة ودعمها وتشجيعها بين العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين.
٣. الكشف عن أوجه الاختلاف بين آراء المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

❖ فروض الدراسة

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

❖ نماذج القيادة الخادمة وأبعادها

ثمة عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج ميلارد (Millard, 1999)، الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم. (Inbarasu, 2008, 3). ونموذج (Laub, 1999) الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة (Cerit, 2009). ونموذج باترسون (Patterson, 2003) الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة. ونموذج دنيس (Dennis, 2004) الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي: الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية (Pattison, 2010). وأخيراً نموذج باريتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة وهي: الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، والتي يبدو أنها متميزة مفاهيمياً وتجريبياً والتي يعتمد عليها البحث في الدراسة.

❖ مجتمع وعينة الدراسة

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على المقابلات الشخصية، وكانت عينة الدراسة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، ويمثل مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها (إديريس & عبد القادر، ٢٠١٢).

❖ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية، التي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، ويوضح الجزء الآتي الإحصاءات الوصفية، وذلك على النحو الآتي:

١/٨- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

↔ من حيث النوع: بلغ عدد المستقضي منهم (٣١٠) مفردة، بلغ عدد الذكور في العينة (١٥٩) مفردة، بينما بلغ عدد الإناث (١٥١) مفردة، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي العدد الكلي للعينة (٥١,٣%) ونسبة الإناث (٤٨,٧%).

↔ من حيث العمر: بلغ عدد المستقضي منهم الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة (٢٦) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٨,٤%)، في حين كان عدد المستقضي منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة (٨٧) مفردة بنسبة (٢٨,١%)، وكان عدد المستقضي منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (١٢٠) بنسبة (٣٨,٧%)، بينما كان عدد المستقضي منهم الذين تتجاوز أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر (٧٧) مفردة بنسبة (٢٤,٨%).

↔ من حيث سنوات الخبرة: بلغ عدد المستقضي منهم من الذكور والإناث الذين تقل مدة خبرتهم عن ١٠ سنوات (١٩) مفردة بنسبة (١٦,٤%)، في حين بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح مدة خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (٨١) مفردة بنسبة (٢٦,١%)، بينما بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح مدة خبرتهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (١٠٤) مفردة بنسبة (٣٣,٥%)، وكان عدد المستقضي منهم الذين تتراوح مدة خبرتهم ٣٠ سنة فأكثر (٦٥) مفردة بنسبة (٢١,٠%).

↔ من حيث المؤهل الدراسي: بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين على مؤهل أقل من جامعي (٣٩) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (١٢,٦%)، في حين بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين على مؤهل جامعي (٢١٥) مفردة بنسبة (٦٩,٤%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل أعلى من الجامعي (٥٦) مفردة بنسبة (١٨,١%).

↔ من حيث الحالة الاجتماعية: بلغ عدد المستقضي منهم فئة أعزب (٢٢) مفردة من الجنسين بنسبة (٧,١%)، في حين كان عدد المستقضي منهم فئة متزوج (٢٥٨) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت (٣٨,٢%)، بينما بلغ عدد المستقضي منهم فئة مطلق (٨) مفردة من الجنسين بنسبة (٢,٦%)، وكان عدد المستقضي منهم فئة أرمل (٢٢) مفردة من الجنسين بنسبة (٧,١%).

٢/٨ التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة:

تم تقييم مستوى القيادة الخادمة السائدة من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس القيادة الخادمة.

- التحليل الوصفي لبعد الإيثار: يعتبر إدراك العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة للإيثار لدى المديرين متوسطاً نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٣٣١) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٠٦)، حيث يتضح أن العاملين راضين إلى حد ما عن أسلوب تعامل المديرين مع أولوياتهم، بما يساهم نسبياً في تفعيل دور القيادة الخادمة بمحيط العمل.

- التحليل الوصفي لبعدها العاطفي: إن مستوى شعور العاملين بالاحتواء العاطفي في الإدارات التعليمية محل الدراسة منخفضاً وغير مرضي تماماً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (١,٩٥٨) بانحراف معياري قدره (٠,٨٩٢)، بما يعني أن العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة يشعرون بحالة من الارتباك فيما يتعلق بمقدار اهتمام المديرين بمشاعرهم وتصرفاتهم، والنقاش حول الأمور الشخصية المتعلقة بهم.
- التحليل الوصفي لبعدها الحكمة: يعتبر إدراك العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة لبعدها الحكمة مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٨٥) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٤٨)، وهذا يوضح أن العاملين يشعرون بأن المديرين لديهم عقلانية ووعي وإدراك كامل لمجريات الأمور، واستعدادهم وتأهبهم دائماً لما يحدث، ونظرة مستقبلية فيما يخص العمل.
- التحليل الوصفي لبعدها المسؤولية الاجتماعية: يعتبر إدراك العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية مرتفعاً بشكل ملحوظ، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٣٨١) بانحراف معياري قدره (١,٠١٢)، حيث يتضح أن العاملين راضين بشكل كبير عن مقدار المسؤولية المجتمعية لدى المديرين، والدور الذي يقومون به لإحداث تغييرات إيجابية في محيط العمل، وإيمانهم بالدور الإيجابي الذي تقوم به المنظمة تجاه المجتمع.
- التحليل الوصفي لبعدها تصميم الخطط المقننة: يعتبر إدراك العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة لبعدها مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٣٤٩) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٨٢)، حيث يتضح أن العاملين يشعرون بقدرة المديرين على تقديم الأسباب المقننة حتى يقوموا بعمل ما، مما يؤدي بالتبعية لتنفيذ دور القيادة الخادمة في محيط العمل.

ومن استعراض التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة تبين للباحث أن المستوى العام للقيادة الخادمة بالإدارات التعليمية محل الدراسة كان مرتفعاً نسبياً وفقاً لآراء العاملين، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٩٦٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٧٥٧)، وهذا يعني أن مستوى تبني المديرين بالإدارات التعليمية محل الدراسة لسلوكيات القيادة الخادمة كان مرتفعاً إلى حد ما، لكنه لم يأت وفقاً للمستوى المطلوب، ويعتقد الباحث أن ذلك راجع إلى عدم الاهتمام بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء للعاملين بشكل جيد، وبالتالي شعر العاملين بحالة من عدم الوعي الكافي للأداء المتوقع، بالإضافة إلى شعور العاملين ببعض الجفاء وعدم تلبية احتياجاتهم وأولوياتهم من قبل مدراءهم بشكل نسبي، وأخيراً قد يكون السبب في ظهور القيادة الخادمة في الإدارات محل الدراسة عند ذلك المستوى هو انخفاض معدل الاحتواء العاطفي من قبل مدراءهم نظراً لاعتقاد المديرين أن العاملين يتصرفون دائماً وفقاً لاتجاهاتهم العاطفية رغباتهم الشخصية وأنهم ليسوا بحاجة إلى الاحتواء العاطفي.

❖ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بصحة الفرض:

وللتحقق من صحة هذا الفرض تقرر استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية كما يأتي:

-أ- تحليل التباين للنوع مع أبعاد القيادة الخادمة: تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA ، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية محل التطبيق من الذكور والإناث نحو أبعاد القيادة الخادمة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع النوع

المعنوية	قيمة ف	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الديموغرافي	أبعاد القيادة الخادمة
----------	--------	--------------	-------------------	-----------------	-------	---------------------	-----------------------

٠,٠٠١	١١,٣٤٤	١	٠,٨٤٦	٢,٤٩٧	١٥٩	ذكر	الايثار
		٣٠٨	٠,٩٣٨	٢,١٥٥	١٥١	أنثى	
		٣٠٩	٠,٩٠٦	٢,٣٣١	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٢٤	٥,١٣٩	١	٠,٩٥٨	٢,٠٦٩	١٥٩	ذكر	الاحتماء العاطفي
		٣٠٨	٠,٨٠٣	١,٨٤١	١٥١	أنثى	
		٣٠٩	٠,٨٩١	١,٩٥٨	٣١٠	إجمالي	
٠,٧٦٩	٠,٠٨٧	١	٠,٩٧٥	٣,٥٠١	١٥٩	ذكر	الحكمة
		٣٠٨	٠,٩٢٢	٣,٤٦٩	١٥١	أنثى	
		٣٠٩	٠,٩٤٨	٣,٤٨٥	٣١٠	إجمالي	
٠,٥٥٢	٠,٣٥٥	١	١,٠٠٤	٣,٣٤٧	١٥٩	ذكر	المسئولية التنظيمية
		٣٠٨	١,٠٢٦	٣,٤١٦	١٥١	أنثى	
		٣٠٩	١,٠١٤	٣,٣٨١	٣١٠	إجمالي	
٠,٦٨٦	٠,١٦٤	١	٠,٨٩٤	٣,٣٧١	١٥٩	ذكر	تصميم الخطط المقنعة
		٣٠٨	١,٠٧٠	٣,٣٢٦	١٥١	أنثى	
		٣٠٩	٠,٩٨٢	٣,٣٤٩	٣١٠	إجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١) وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات الذكور والإناث من العاملين في الإدارات التعليمية محل الدراسة لبعد الايثار كأحد أبعاد القيادة الخادمة، حيث تبين أن الذكور أكثر إدراكاً بكلاً من (الايثار، والاحتماء العاطفي) من الإناث، كما تبين أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين إدراكات الذكور والإناث لباقي أبعاد القيادة الخادمة (الحكمة، المسئولية التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة). وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول سلوك الصمت التنظيمي وفقاً للنوع"، وقبول الفرض البديل.

ب- تحليل التباين للعمر مع أبعاد القيادة الخادمة: تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية محل التطبيق وفقاً للفئة العمرية نحو أبعاد القيادة الخادمة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع العمر

المعنوية	قيمة ف	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الديموغرافي	أبعاد القيادة الخادمة
----------	--------	--------------	-------------------	-----------------	-------	---------------------	-----------------------

٠,٠٢٥	٣,١٥٠	٣	١,١٠٧	٢,٦٩٢	٢٦	أقل من ٣٠ سنة	الايثار
		٣٠.٦	٠,٩٩٧	٢,٢٥٢	٨٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		٣٠.٩	٠,٧٥٦	٢,٢٠٨	١٢٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
			٠,٩٠٣	٢,٤٨٧	٧٧	٥٠ سنة فأكثر	
			٠,٩٠٦	٢,٣٣١	٣١٠	إجمالي	
٠,٢٥٥	١,٣٥٩	٣	٠,٩٣٩	١,٨١٧	٢٦	أقل من ٣٠ سنة	الاحتمالية العاطفية
		٣٠.٦	٠,٨٣٣	١,٨٥٦	٨٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		٣٠.٩	٠,٩٩٩	٢,٠٧٩	١٢٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
			٠,٧٣٩	١,٩٣٢	٧٧	٥٠ سنة فأكثر	
			٠,٨٩١	١,٩٥٨	٣١٠	إجمالي	
٠,٤٥٧	٠,٨٧٠	٣	٠,٧٣٥	٣,٧٣٩	٢٦	أقل من ٣٠ سنة	الحكمة
		٣٠.٦	٠,٩٥٦	٣,٥٢٦	٨٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		٣٠.٩	٠,٨٨٦	٣,٤٢٨	١٢٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
			١,٠٨٨	٣,٤٤٢	٧٧	٥٠ سنة فأكثر	
			٠,٩٤٨	٣,٤٨٥	٣١٠	إجمالي	
٠,٢٧٨	١,٢٩١	٣	٠,٧٢٩	٣,٧٢٣	٢٦	أقل من ٣٠ سنة	المسؤولية التنظيمية
		٣٠.٦	١,٠٤٢	٣,٢٧٨	٨٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		٣٠.٩	٠,٩٣٥	٣,٣٧٧	١٢٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
			١,١٦٢	٣,٣٨٧	٧٧	٥٠ سنة فأكثر	
			١,٠١٢	٣,٣٨١	٣١٠	إجمالي	
٠,٢٢٤	١,٤٦٥	٣	٠,٦٢٠	٣,٧٠٨	٢٦	أقل من ٣٠ سنة	تصميم الخط المقنعة
		٣٠.٦	٠,٩٨١	٣,٢٥١	٨٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		٣٠.٩	٠,٩٢٦	٣,٣٣٥	١٢٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
			١,١٤٥	٣,٣٦١	٧٧	٥٠ سنة فأكثر	

			٠,٩٨٢	٣,٣٤٩	٣١٠	إجمالي	
--	--	--	-------	-------	-----	--------	--

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول (٢) وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة من العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة بالنسبة لبعد الايثار، حيث كانت الفئة العمرية الأولى (أقل من ٣٠ سنة) أكثر الفئات إدراكاً لبعد الايثار، يليها الفئة الرابعة (٥٠ سنة فأكثر)، ثم الفئة الثانية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، وأخيراً الفئة الثالثة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة). كما يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات الفئات العمرية المختلفة لباقي أبعاد القيادة الخادمة. وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول سلوك الصمت التنظيمي وفقاً للعمر"، وقبول الفرض البديل بشكل جزئي.

ج- تحليل التباين لمدة الخبرة مع أبعاد القيادة الخادمة: تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA ، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية محل التطبيق وفقاً لمدة الخبرة نحو أبعاد القيادة الخادمة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع مدة الخبرة

المعنوية	قيمة ف	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الديموغرافي	أبعاد القيادة الخادمة
٠,٠١٨	٣,٤٠٤	٣	١,١٢٦	٢,٤١٣	٦٠	أقل من ١٠ سنوات	الايثار
		٣٠٦	٠,٨٦٧	٢,١٢٧	٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٣٠٩	٠,٧٦١	٢,٢٨٤	١٠٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
			٠,٨٩٣	٢,٥٨٥	٦٥	٣٠ سنة فأكثر	
			٠,٩٠٦	٢,٣٣١	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٠١	٥,٢٧٩	٣	٠,٨٦٩	١,٨٤٦	٦٠	أقل من ١٠ سنوات	الاحتواء العاطفي
		٣٠٦	٠,٧٢٧	١,٧٠١	٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٣٠٩	٠,٩٧٥	٢,١٩٥	١٠٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
			٠,٨٧٢	٢,٠٠٤	٦٥	٣٠ سنة فأكثر	
			٠,٨٩١	١,٩٥٨	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٥	٢,٦٤١	٣	٠,٨٧٩	٣,٦٨٧	٦٠	أقل من ١٠ سنوات	الحكمة
		٣٠٦	٠,٩٩٨	٣,٢٨٩	٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٣٠٩	٠,٩٧٣	٣,٤٣٧	١٠٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
			٠,٨٦٧	٣,٦٢٢	٦٥	٣٠ سنة فأكثر	

			٠,٩٤٨	٣,٤٨٥	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٠٩	٣,٨٨٦	٣	٠,٩٨٦	٣,٦٠٠	٦٠	أقل من ١٠ سنوات	المسئولية التنظيمية
		٣٠٦	١,٠٦٢	٣,١٢١	٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٣٠٩	١,٠٠١	٣,٣٢٣	١٠٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
			٠,٩٢٧	٣,٥٩٤	٦٥	٣٠ سنة فأكثر	
			١,٠١٤	٣,٣٨١	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٠٩	٣,٩٥٧	٣	٠,٨٢٩	٣,٦٠٠	٦٠	أقل من ١٠ سنوات	تصميم الخطط المقنعة
		٣٠٦	١,٠١٨	٣,٠٦٤	٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٣٠٩	١,٠٠١	٣,٣٥٨	١٠٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
			٠,٩٧١	٣,٤٥٩	٦٥	٣٠ سنة فأكثر	
			٠,٩٨٢	٣,٣٤٩	٣١٠	إجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لمدة الخبرة من العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة (الايثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة)، حيث تبين أن أصحاب مدة خبرة (٣٠ سنة فأكثر) أكثر إدراكاً لبعد الايثار، يليها أصحاب مدة الخبرة المنخفضة (أقل من ١٠ سنوات)، يليها أصحاب مدة الخبرة تتراوح (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً من يمتلكون مدة خبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

كما تبين أن أصحاب مدة الخبرة التي تتراوح (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) هم الأكثر إدراكاً لبعد الاحتواء العاطفي، يليها أصحاب مدة خبرة (٣٠ سنة فأكثر)، يليها أصحاب مدة الخبرة المنخفضة (أقل من ١٠ سنوات)، وأخيراً من يمتلكون مدة خبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

وقد تبين أن أصحاب مدة الخبرة المنخفضة (أقل من ١٠ سنوات) هم الأكثر إدراكاً لبعد الحكمة، يليها أصحاب مدة خبرة (٣٠ سنة فأكثر)، يليها أصحاب مدة الخبرة التي تتراوح (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً من يمتلكون مدة خبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

كما تبين أن أصحاب مدة الخبرة المنخفضة (أقل من ١٠ سنوات) هم الأكثر إدراكاً لبعد المسؤولية التنظيمية، يليها أصحاب مدة خبرة (٣٠ سنة فأكثر)، يليها أصحاب مدة الخبرة التي تتراوح (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً من يمتلكون مدة خبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

وأخيراً تبين أن أصحاب مدة الخبرة المنخفضة (أقل من ١٠ سنوات) هم الأكثر إدراكاً لبعد تصميم الخطط المقنعة، يليها أصحاب مدة خبرة (٣٠ سنة فأكثر)، يليها أصحاب مدة الخبرة التي تتراوح (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً من يمتلكون مدة خبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول سلوك الصمت التنظيمي وفقاً لمدة الخبرة"، وقبول الفرض البديل بشكل كلي.

د- تحليل التباين للمؤهل العلمي مع أبعاد القيادة الخادمة: تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA ، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية محل التطبيق وفقاً للمؤهل العلمي نحو أبعاد القيادة الخادمة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع المؤهل العلمي

المعنوية	قيمة ف	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الديموغرافي	أبعاد القيادة الخادمة
٠,٦٥٠	٠,٤٣١	٢	٠,٨٥٦	٢,٣٨٥	٣٩	مؤهل أقل من الجامعي	الايثار
		٣٠٧	٠,٩٢٣	٢,٣٤٧	٢١٥	مؤهل جامعي	
		٣٠٩	٠,٨٨٥	٢,٢٣٢	٥٦	مؤهل أعلى من جامعي	
			٠,٩٠٦	٢,٣٣١	٣١٠	إجمالي	
٠,٤٣٧	٠,٨٣٠	٢	٠,٩٥١	١,٨٢٧	٣٩	مؤهل أقل من الجامعي	الاحتواء العاطفي
		٣٠٧	٠,٨٩٦	٢,٠٠٠	٢١٥	مؤهل جامعي	
		٣٠٩	٠,٨٣٢	١,٨٨٨	٥٦	مؤهل أعلى من جامعي	
			٠,٨٩١	١,٩٥٨	٣١٠	إجمالي	
٠,٧١٤	٠,٣٣٧	٢	٠,٦٦٩	٣,٥٤٤	٣٩	مؤهل أقل من الجامعي	الحكمة
		٣٠٧	٠,٩٩٨	٣,٤٥٦	٢١٥	مؤهل جامعي	
		٣٠٩	٠,٩٢٦	٣,٥٥٧	٥٦	مؤهل أعلى من جامعي	
			٠,٩٤٨	٣,٤٨٥	٣١٠	إجمالي	
٠,٦٠٣	٠,٥٠٧	٢	٠,٩٦٨	٣,٤١٥	٣٩	مؤهل أقل من الجامعي	المسئولية التنظيمية
		٣٠٧	٠,٩٧٧	٣,٤٠٧	٢١٥	مؤهل جامعي	
		٣٠٩	١,١٨٠	٣,٢٥٧	٥٦	مؤهل أعلى من جامعي	
			١,٠١٤	٣,٣٨١	٣١٠	إجمالي	
٠,١٢٨	٢,٠٦٧	٢	٠,٩٠٤	٣,١٧٩	٣٩	مؤهل أقل من الجامعي	تصميم الخطط المقنعة
		٣٠٧	٠,٩٥٤	٣,٤٢٤	٢١٥	مؤهل جامعي	
		٣٠٩	١,١١٤	٣,١٧٩	٥٦	مؤهل أعلى من جامعي	
			٠,٩٨٢	٣,٣٤٩	٣١٠	إجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي من العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة. وبالتالي فإنه يمكن قبول فرض العدم الذي ينص على "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وفقاً للمؤهل العلمي"، ورفض الفرض البديل.

هـ- تحليل التباين للحالة الاجتماعية مع أبعاد القيادة الخادمة: تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA ، وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية محل التطبيق وفقاً للحالة الاجتماعية نحو أبعاد القيادة الخادمة، وذلك كما يوضح الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد القيادة الخادمة مع الحالة الاجتماعية

المعنوية	قيمة ف	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير الديموغرافي	أبعاد القيادة الخادمة
٠,٥٩٩	٠,٦٢ ٦	٣	١,١٣٤	٢,١٨٢	٢٢	أعزب	الايثار
		٣٠٦	٠,٨٧٩	٢,٣٢٢	٢٥٨	متزوج	
		٣٠٩	١,٠٠٠	٢,٥٠٠	٨	مطلق	
			٠,٩٦٦	٢,٥٢٣	٢٢	أرمل	
			٠,٩٠٦	٢,٣٣١	٣١٠	إجمالي	
٠,٠٥٠	٢,٥١ ٣	٣	٠,٧٠٧	١,٥٠٠	٢٢	أعزب	الاحتواء العاطفي
		٣٠٦	٠,٩١٠	١,٩٨١	٢٥٨	متزوج	
		٣٠٩	٠,٩٣٥	١,٨٧٥	٨	مطلق	
			٠,٦٩١	٢,١٨٢	٢٢	أرمل	
			٠,٨٩١	١,٩٥٨	٣١٠	إجمالي	
٠,٣٢٠	١,١٧ ٤	٣	٠,٧١٢	٣,٧٨٢	٢٢	أعزب	الحكمة
		٣٠٦	٠,٩٥٦	٣,٤٤٣	٢٥٨	متزوج	
		٣٠٩	٠,٨٢١	٣,٥٠٠	٨	مطلق	
			١,٠٨١	٣,٦٧٣	٢٢	أرمل	
			٠,٩٤٨	٣,٤٨٥	٣١٠	إجمالي	
٠,٣٢٢	١,١٦	٣	٠,٩٠٢	٣,٦٣٦	٢٢	أعزب	المسئولية

التنظيمية	متزوج	٢٥٨	٣,٣٤٧	٠,٩٩٩	٣٠٦	٩	
		مطلق	٨	٣,١٠٠	٠,٨٦٢		
تصميم الخطط المقنعة	أرمل	٢٢	٣,٦١٨	١,٢٩٣	٣٠٩	٠,٧٠٦	
	إجمالي	٣١٠	٣,٣٨١	١,٠١٢			
	أعزب	٢٢	٣,٥٦٤	٠,٨٣٦	٣		٠,٥٤٩
	متزوج	٢٥٨	٣,٣١٤	٠,٩٧١	٣٠٦		
مطلق	٨	٣,٤٠٠	٠,٩٠٧				
أرمل	٢٢	٣,٥٢٧	١,٢٦٣	٣٠٩			
	إجمالي	٣١٠	٣,٣٤٩	٠,٩٨٢			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للحالة الاجتماعية المختلفة من العاملين بالإدارات التعليمية محل الدراسة بالنسبة لبعد الاحتواء العاطفي، حيث كانت فئة (أرمل) هي الأكثر إدراكاً لبعد الاحتواء العاطفي، يليها فئة (متزوج)، ثم فئة (مطلق)، وأخيراً فئة (أعزب). كما يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للحالة الاجتماعية بالنسبة لأبعاد (الايثار، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة). وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه "لا توجد هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وفقاً للحالة الاجتماعية"، وقبول الفرض البديل بشكل جزئي.

❖ نتائج اختبارات فروض الدراسة

- اختبار صحة الفرض: الذي يتمثل فيما يأتي:

"لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية)"

من نتائج التحليل السابق يتضح أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث اتجاهات العاملين نحو القيادة الخادمة، مما يقتضي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على "وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم حول القيادة الخادمة وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية)".

❖ نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

١. اختلاف وجهات نظر العاملين وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) نحو أبعاد القيادة الخادمة.
٢. وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية في محافظة المنوفية نحو أبعاد القيادة الخادمة للاختبار، حيث تصل قيم اختبار (ف) إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، واشتملت هذه الأبعاد على (الايثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة).

٣. أكثر أبعاد القيادة الخادمة إدراكاً من قبل العاملين في الإدارات التعليمية محل الدراسة هو الحكمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٤٨٥) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩٤٨).
٤. تتمتع الإدارات التعليمية محل الدراسة بمستوى مرتفع نسبياً من القيادة الخادمة، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٩٦٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٥٧)، وهو مستوى مرتفع نسبياً.
٥. عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في الإدارات محل الدراسة نحو سلوك الصمت التنظيمي.
٦. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث النوع، وذلك بالنسبة لبعدين من أبعاد القيادة الخادمة وهم الايثار والاحتواء العاطفي.
٧. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث العمر، وذلك بالنسبة لبعد الايثار كأحد أبعاد القيادة الخادمة.
٨. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث مدة الخبرة، وذلك بالنسبة لكل أبعاد القيادة الخادمة (الايثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة).
٩. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث الحالة الاجتماعية، وذلك بالنسبة لبعد الاحتواء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة.
١٠. انفراد القيادات الإدارية في الإدارات محل الدراسة باتخاذ القرارات دون مشاركة ملحوظة وفعالة من قبل معظم العاملين، مما يؤدي لوجود درجة من عدم الرضا حول هذه القرارات بين العاملين.

❖ توصيات الدراسة

١. العمل على تنظيم دورات وبرامج تدريبية للقيادات الادارية في الإدارات التعليمية في محافظة المنوفية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة.
٢. إجراء دراسة ذات علاقة ارتباطية بالقيادة الخادمة ومتغيرات أخرى.
٣. الاهتمام بالتطبيق العلمي لبعض الصفات التي يجب أن يقوم بها القادة والتي تؤثر إيجابياً في التابعين كالايثار والاحتواء العاطفي، وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قيم رعاية القادة التابعين مما يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والتابعين من جهة وبين التابعين بعضهم البعض من جهة أخرى.
٤. إشراك العاملين في الإدارات التعليمية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم.
٥. عقد الدورات التدريبية التي تركز على أهمية المشاركة في صنع القرارات بحث تركز هذه البرامج على مهارات الاستماع الفعال والأساليب الديمقراطية في القيادة، ومهارات الاتصال.
٦. التركيز من قبل الإدارة العليا في الإدارات التعليمية على تعزيز الموظف من خلال إشراك العاملين في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأداء أعمالهم لما له من أثر هام في تخفيف حدة الصمت التنظيمي من قبل العاملين.
٧. السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين المديرين والعاملين في الإدارات التعليمية.
٨. تشجيع الإدارة على الاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة عن الممارسات داخل الإدارة من العاملين.

❖ المراجع باللغة العربية

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، (٢٠٠٨).

٢. صلاح الدين، نسرين صالح محمد، "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر، مج ٤٠، ع ١٤، (٢٠١٦).
٣. عبد الجواد، ثروت صبري العزب، "دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا"، رسالة ماجستير، كلية التجارة - إدارة الأعمال - جامعة المنوفية - مصر، (٢٠١٦).
٤. عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز، " دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٣٤، (٢٠١٥).
٥. مصطفى، إيمان محفوظ، " أثر القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ١٤، (٢٠١٥).
٦. نداء، فوزي شعبان مذكور، "قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٢٤، (٢٠١٢).

❖ المراجع باللغة الأجنبية

١. Barbuto, John E. & Wheeler, Daniel W. "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership"(2006), faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department, University of Nebraska – Lincoln, Paper 51.
2. Cinar, O., Karicioglu, F. & Aliogullari Z., (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum (Turkey).Procedia – Social and Behavioral Sciences .vol.99 (2013). Pp 314 – 321. Communication Education, 34, 245–258.
3. Goh & Low, (2014). “ The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders ”
4. Greenleaf, R.K. (1977). “ Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness “ . New York : Paulist Press .
5. McCann et al., (2014) . “ Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals ”