**الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
في ضوء مفهوم القيادة الخادمة**

إعداد

أ/ بسمه بلال إبراهيم راشد

د/ أسماء فتحي السيد علي

أستاذ أصول التربية المساعد
والقائم بعمل رئيس مجلس القسم
كلية التربية- جامعة المنوفية

د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنوفية

المخلص:

استهدف البحث الحالي الكشف عن الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظرهم ، وتحديد الآليات الإجرائية اللازمة لتفعيل تطبيقها، حيث استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لموضوع البحث، مستخدماً الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة اختيرت بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآتية (جامعة المنوفية - جامعة بنها - جامعة كفر الشيخ - جامعة حلوان) بواقع (١٠) كليات بجامعة المنوفية والمتمثلة في (كلية الزراعة، والتربية، والتربية للطفولة، والتربية النوعية، والتربية الرياضية، والآداب، والتجارة، والعلوم، والاقتصاد المنزلي)، و(٥) كليات بكل من جامعة بنها وجامعة كفر الشيخ والمتمثلة في (كلية الزراعة، والعلوم، والتربية، والتربية النوعية، والآداب)، بالإضافة إلى (٥) كليات بجامعة حلوان وهي (كلية العلوم، والتربية، والآداب، والتربية الموسيقية، والتربية الفنية)، بلغت (٣٢٨) عضو هيئة تدريس من إجمالي مجتمع البحث (٣٦٧٨) عضو هيئة تدريس بنسبة (١٠%) وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصل البحث إلى أن الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، كما توصل إلى مجموعة من الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: أدوار عضو هيئة التدريس، القيادة الخادمة

Abstract:

The current research aimed to reveal the new roles of faculty members in Egyptian universities in light of the concept of servant leadership from their point of view, and to identify the procedural mechanisms necessary to activate its application, as the research used descriptive method procedures; Due to its suitability to the research topic, using the questionnaire that was prepared, codified, and applied to a sample chosen randomly from faculty members in the following universities (Menoufia University - Benha University - Kafr El-Sheikh University - Helwan University) in (10) faculties at Menoufia University, represented by (Faculty of Agriculture and Education). , childhood education, specific education, physical education, arts, commerce, science, and home economics), and (5) colleges at both Benha University and Kafr El-Sheikh University, which are (Faculty of Agriculture, Science, Education, Specific Education, and Arts), in addition to (5) colleges at Helwan University, which are (Faculties of Science, Education, Arts, Music Education, and Art Education), amounting to (328) faculty members out of the total research community (3678) faculty members, with a percentage of (10%). The data was analyzed using the statistical package program. For Social Sciences (SPSS),The research found that approval of the new roles for faculty members in Egyptian universities in light of the concept of servant leadership from their point of view was high, and it also reached a set of new roles for faculty members in light of the concept of servant leadership.

Keywords: faculty member roles, servant leadership

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث ومشكلته:

تُعد الجامعات الركيزة الأساسية لتقدم المجتمعات البشرية وتتميتها وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية والخُلقية للمجتمعات البشرية، ولن تستطيع الجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفاعلية عميقة ومسئولية صادقة في أداء رسالتها والقيام بوظائفها. وفي هذا الاتجاه جاء الأهتمام بعضو هيئة التدريس باعتباره أحد أهم أسس وعناصر العملية التعليمية، حيث أن له أدواراً واضحة في المجالات الثلاثة الرئيسية التي يقوم عليها العمل الجامعي، وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وبالتالي فهو يقود العمل التعليمي ويتعامل مع الطلاب بشكل مباشر فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي والخُلقية، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها(الرواشدة، وخليل، ٢٠١٧، ٧٠).

ونظراً لأهمية دور عضو هيئة التدريس في تطور الجامعة علمياً وثقافياً، وفي تثقيف المجتمع وتدعيم القيم والمبادئ والاتجاهات التي يتبناها، ودوره الرئيسي في بناء شخصية الطلاب واكسابهم المهارات والمعارف لرفع مستوى تحصيلهم العلمي مع التمسك بقيمهم الخُلقية ومثلهم العليا ويدلهم إلى الطريق المؤدي إليها، لإخراجهم إلى الحياة بعد أن يكتمل نموهم لتحمل مسؤولياتهم تجاه المجتمع (الغامدي، ٢٠٠٣، ٤٧)، كان لابد أن تتناسب أدواره مع عقليات الطلاب والباحثين وما يواجهونه من تيارات ثقافية وقيم متعارضة مع قيم المجتمع، كما أنه لا بد أن يتحلى بعدد من المقومات التي أشارت إليها عدد من الدراسات، منها دراسة "مجنوب أحمد قمر" التي أشارت إلى أن من أهم السمات التي يجب أن يتميز بها عضو هيئة التدريس لمساعدة الطلاب على تحسين مستواهم التعليمي والخُلقية هي أسلوب القيادة والصفات الإنسانية (قمر، ٢٠١٦، ١١٧).

كما أشارت دراسة (محافظة، ٢٠٠٩، ٧٦٣) إلى أن عضو هيئة التدريس ينبغي أن يتمتع بقدرات متميزة تؤهله لتنمية مهارات وقدرات الطلاب والباحثين على التفكير العلمي الإبداعي والناقد، والتحليل والاستنباط، بالإضافة إلى مهارات التواصل وتشجيع طلبته على روح المبادرة والتعلم الذاتي والحوار وقبول الآخر والمساهمة في بناء المجتمع، كما تؤكد ذلك دراسة (الربيعي، والجفلي،

٢٠١٨، ٢) التي أشارت إلى أن عضو هيئة التدريس يتعين أن يتسم بسلوكيات تتمثل في (الاحترام، والتقدير، والصدق، والالتزام، والاخلاص، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والأمانة).

وبالرغم من أهمية دور عضو هيئة التدريس، إلا أن هناك بعض الممارسات السلبية والقصور في قيام عضو هيئة التدريس بمهامه التدريسية والبحثية والخدمية، فلم يُعد ذلك الأستاذ المتفرغ للتدريس وبناء شخصية الطالب، وإعداد باحثي المستقبل والذي يوفر لطلابه الرعاية والعناية، ويقوم بتزويدهم بما يصلح عقولهم وينمي مواهبهم، ويغرس فيهم القيم والتقاليد والمثل العليا (محمد، ٢٠١٩، ٦٢)، وقد أكدت ذلك دراسة (أبو العز وآخرون، ٢٠٢١، ٥٨٣) التي أشارت إلى وجود قصور واضح في أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بجوانبه (التدريسي، البحثي، المجتمعي).

كما أشارت دراسة (قنديل، ٢٠٢٠، ٣١١) إلى ضعف العلاقات الطيبة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ووجود سمة تحكم وسيطرة من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس في تفاعلهم مع الطلاب، فضلاً عن ضعف ممارستهم للأسلوب الديمقراطي مع الطلاب في المحاضرات، والتي يقتصر دورهم فيها على العملية التعليمية دون الاهتمام بالتعرف على آراء ووجهات نظر الطلاب.

ولما كان عضو هيئة التدريس أحد أهم محاور منظومة التعليم العالي، فإن هناك حاجة إلى تنمية القدرات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس الذين يؤهلون الطلاب والباحثين إلى التفكير العلمي والدراسة والبحث، فالقدرات التي يتمتعون بها كفادة لها تأثير بالغ الأهمية بالنسبة للإدارة والطلاب والمجتمع، والأساليب التي يعتمدون عليها لها آثار طويلة المدى عليهم (سالم، ٢٠١٠، ٤٦).

لذلك وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية وإيجاد الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المداخل والنظريات القيادية ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة التي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين وهي القيادة الخادمة Servant leadership التي تعتمد فكرتها في الأساس على الأهتمام بالطلاب وزيادة إنتاجيتهم (علي، والقرني، ٢٠١٧، ٤٧).

وبالرغم من بروز بعض الرؤى المهمة القائمة على الأخلاقيات في القيادة الترابطية مثل القيادة التحويلية، القيادة الروحية، والقيادة الخادمة، إلا أن التحليل المقارن لأساليب القيادة يؤكد أن القيادة الخادمة هي البوتقة التي يتم فيها دمج كل هذه النماذج من الناحية الأخلاقية (Mayer, et al, 2008, 181).

هذا وتتجسد أهمية القيادة الخادمة من خلال دورها في خلق ثقافة مجتمعية قائمة على مجموعة من القيم للارتقاء بالسلوك الإنساني إلى أعلى مراتبه، ثقافة مجتمعية تتعدى حدود المؤسسة الجامعية لتكون سياقاً إنسانياً رائعاً وسلوكاً اجتماعياً شاملاً، تعالج فيه التحديات بالقيم المثلى التي تجعل الطلاب والباحثين غاية ووسيلة، كونها تحقق للطلاب والباحثين الشعور بأهميتهم ومكانتهم من خلال مشاركتهم في القرارات، وتمنحهم الاستقلالية وتمكنهم من القدرة على الانجاز من خلال توفير فرص التعلم لهم مما يزيد من امكانيات تطورهم، وبالتالي التغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل فيه مما يؤدي إلى الاتصال الفاعل وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين (رشيد، ومطر، ٢٠١٦، ٨١ - ٨٦).

وقد أثبتت دراسة (حجازي، ٢٠٢١، ٢٧٠-٣٠٥) أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء. كما أكدت دراسات كل من (Ragaisis, 2018) (Dewoody, 2016) وجود تأثيرات إيجابية للقيادة الخادمة كونها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وأيضاً في خلق التصورات الإيجابية لدى الطلاب والباحثين، مما يجعل القيادة الخادمة من أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها في الجامعات فاعلية وكفاءة، بينما كشفت دراسة (Sokoll, 2014, 89) ودراسة (دهليز، وغالي، ٢٠١٨) وجود علاقة تبادلية في التأثير بين القيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي. وبناءً على ما سبق من قصور في قيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم الخدمية والتدريسية والإشرافية والتحديات التي تواجههم، ولأهمية القيادة الخادمة وممارستها كان من الضروري تحديد الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

ثانيًا: أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة التالية:

س ١ ما الأسس النظرية للقيادة الخادمة؟

س ٢ ما الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة؟

س ٣ ما درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظرهم؟

س ٤ ما الآليات الإجرائية المقترحة لقيام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالأدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة؟

ثالثًا: أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي الكشف عن الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظرهم وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة الخادمة، وأيضًا التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، وكذلك تحديد بعض الآليات الإجرائية اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

رابعًا: أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته، مما يلي:

- ١- توضيح أهمية القيادة الخادمة كأحد الأساليب القيادية الحديثة وأكثرها فاعلية وكفاءة في تحجيم الممارسات السلبية لأعضاء هيئة التدريس، كونها تركز على تكوين علاقات متينة طويلة الأمد بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما أنها فريدة من نوعها من حيث أنها تمتد خارج المؤسسة الجامعية تخدم العديد من أصحاب المصلحة بما في ذلك الجامعة والمجتمع ككل، كما يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لبناء الثقة مع الطلاب.
- ٢- محاولة الدراسة تقديم مجموعة من الآليات الإجرائية لقيام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالإدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، مما ينعكس أثر ذلك على

سلوكيات وممارسات أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي طلابهم وباحثيهم وجامعتهم والمجتمع ككل.

٣- قد تساهم هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليبهم القيادية والإدارية والإنسانية والأخلاقية، وبالتالي تحسين مخرجات التعليم الجامعي، وخدمة المجتمع.

٤- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المؤسسات الجامعية والكليات حيث أن بناء شخصية الطلاب واكتسابهم المهارات والمعارف لرفع مستوى تحصيلهم العلمي مع التمسك بقيمهم الخلقية ومثلهم العليا وإنجاز أبحاث علمية متميزة من خلال عضو هيئة تدريس متميز خادم يسهم في تقدم المؤسسة الجامعية، ويعيد ثقة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة في مخرجاتها ونتائج أبحاثها واعتمادها في عمليات التطوير واتخاذ القرار.

خامساً: مصطلحات البحث:

• **الدور المستحدث لعضو هيئة التدريس . The new role of a faculty member**

ما ينبغي أن يقوم به عضو هيئة التدريس الخادم من ممارسات وسلوكيات في كافة أعماله وعلاقاته في الوسط الجامعي وخارجه من طلاب وباحثين وزملاء وإدارة ومجتمع، وتقديم الخدمة لهم وإيثارهم والعناية باحتياجاتهم، من خلال إظهار الاحترام والتقدير والدعم والمساندة لهم، بهدف الارتقاء بالمنظومة الأخلاقية الخدمية داخل الجامعة وفي المجتمع ككل.

• **مفهوم القيادة الخادمة . Servant Leadership**

تُعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يعتمدها عضو هيئة التدريس باعتباره قائداً أكاديمياً لخدمة الجامعة والمجتمع والطلاب وتقديرهم وتطويرهم، والتواصل معهم، وبناء علاقات قوية معهم قائمة على الثقة والاحترام، وذلك من خلال الأصغاء لهم، والتعاطف معهم، وإيثارهم، والحرص على نموهم، وإقناعهم وتوجيههم والإشراف عليهم، ووضع الرؤى والأهداف المستقبلية، وتوفير فرص القيادة وتشاركتها، لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وخدمة المجتمع، وذلك كله في إطار أخلاقي إنساني.

سادساً: الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الخادمة وفقاً للترتيب الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

(أ) الدراسات العربية:

١ - دراسة (الصوالحي وآخرون، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعة بلغ عددها (٣٠٢) موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرداد (١٦٩)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في جامعة الأقصى كانت مرتفعة، وقد أوصت الدراسة العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية المعارف والمهارات لديهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين، والعمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للمرؤوسين لتقديم وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.

٢ - دراسة (نور، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من (٤٥) عبارة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية جاءت بدرجة كبيرة، بينما جاء مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، ومجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والمجالات التالية (المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة

المجتمع) وفقا لمتغير النوع، بينما لا توجد فروق حول الإيثار. وأشارت النتائج إلى وجود فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات وفقا لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي.

٣- دراسة (إبراهيم، والعريمي، ٢٠٢٢)

استهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٨) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

٤- دراسة (المخلافي، والغويري، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر منسوباته (الموظفات الإداريات- القيادات النسائية)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وصممت استبانة تم توزيعها على عيّنتين بلغ حجمهما (٣١٩ موظفة إدارية، و١٧٦ قائدة إدارية). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن عينة الدراسة من (الموظفات) توافق وبشكل عام على أن القيادات النسائية تمارس (أحيانا) سلوكيات القيادة الخادمة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادات النسائية يمارسن (دائما) وبشكل عام سلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة القيادات النسائية أنفسهن، وبصورة إجمالية توصلت الدراسة إلى أن القيادات النسائية تمارسن (غالبا) سلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر عيّنتي الدراسة (الموظفات الإداريات-القيادات النسائية).

(ب) الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة شافاريا (Chavarria, 2022)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة على ترسيخ ثقافة الأداء العالي في المدارس المتوسطة في مقاطعة سان دييغو بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة من (٧) من المديرين والمديرات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمقاطعة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الخادمة جاءت عالية بشكل عام.

٢ - دراسة سوارت وآخرين (Swart et al, 2021)

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة المدرسية الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بجنوب أفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، كما استخدمت المجموعات البؤرية في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من ٣ مجموعات، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بجنوب أفريقيا للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، وفي جميع المجالات وهي: التمكين، والمحاسبة والمساءلة، والتواضع، والشجاعة، والتدريب والتنمية، والثقة، والاتصالات، وبيئة العمل.

٣ - دراسة راجايسيس (Ragaisis, 2018)

استهدفت الدراسة الكشف عن تأثير القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي، واستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت العينة على (٦١) عضو هيئة تدريس من جامعة مسيحية خاصة بجنوبي كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: تؤثر القيادة الخادمة والقيادة التحويلية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس بخصال وسمات قوية من القيادة الخادمة والتحويلية، وتؤثر سمات القيادة الخادمة والتحويلية لأعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي على تصورات الطلاب حول أداء أعضاء هيئة التدريس.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات العربية والاجنبية السابقة يمكن ملاحظة التشابه بين البحث الحالية وبعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي، واستخدامها الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما يختلف مع دراسة (Ragaisis, 2018) التي وظفت المنهج الارتباطي، ودراسة (Chavarria, 2022) التي استخدمت المنهج النوعي، كما يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس شاملة لكافة جوانب السلوك المهني الأكاديمي والأخلاقي والإنساني كالتدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع، وسلوك عضو هيئة التدريس تجاه زملاءه وطلاب مرحلة البكالوريوس والليسانس، وطلاب الدراسات العليا والباحثين وذلك في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، بالإضافة إلى الآليات الإجرائية اللازمة لتفعيلها، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها: توفير نظرة متسعة لموضوع الدراسة ساعدت في بناء ودعم الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي، بناء أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة وتحديد أبعادها وفقراتها.

سابعاً: منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، معتمدة على استبانة مقدمة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وذلك للتعرف على آرائهم فيما يتعلق بالأدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، هذا بالإضافة إلى تحديد الآليات الإجرائية اللازمة لتفعيله.

ثامناً: مجتمع البحث والعينة:

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة البحث، من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة المنوفية وبنها وكفر الشيخ وحلوان، بواقع (١٠) كليات بجامعة المنوفية والمتمثلة في (كلية الزراعة، والتربية، والتربية للطفولة، والتربية النوعية، والتربية الرياضية، والآداب، والتجارة، والعلوم، والاقتصاد المنزلي)، و(٥) كليات بكل من جامعة بنها وجامعة كفر الشيخ والمتمثلة في (كلية الزراعة، والعلوم، والتربية، والتربية النوعية، والآداب)، بالإضافة إلى (٥) كليات بجامعة حلوان وهي

كلية العلوم، والتربية، والآداب، والتربية الموسيقية، والتربية الفنية) وذلك في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٣٦٧٨) عضو هيئة التدريس، وتم احتساب ١٠% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، وقد بلغت الاستجابات الصحيحة (٣٢٨) عضو هيئة تدريس، للتعرف على آرائهم حول ما يتعلق بالأدوار المستحدثة لهم في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

تاسعاً: حدود البحث:

اقتصر البحث في حده الموضوعي على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، واقتصر البحث في حدوده المكانية على (جامعة المنوفية - جامعة بنها - جامعة كفر الشيخ - جامعة حلوان) بواقع (١٠) كليات بجامعة المنوفية ومنتثلة في (كلية الزراعة، والتربية، والتربية للطفولة، والتربية النوعية، والتربية الرياضية، والآداب، والتجارة، والعلوم، والاقتصاد المنزلي)، و(٥) كليات بكل من جامعة بنها وجامعة كفر الشيخ ومنتثلة في (كلية الزراعة، والعلوم، والتربية، والتربية النوعية، والآداب)، بالإضافة إلى (٥) كليات بجامعة حلوان وهي (كلية العلوم، والتربية، والآداب، والتربية الموسيقية، والتربية الفنية) وذلك نظراً لقربهم من موطن الباحثة، أما الحدود البشرية تم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

ثانياً: القيادة الخادمة (المبررات، والأبعاد):

(١) مفهوم القيادة الخادمة:

يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم المعقدة للغاية والتي يتعذر معها وضع تعريف مبسط لها، لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها وامتزاجية الأطراف في دلالاتها (Page, Wong, 1, 2010)، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي أوردها بعض الباحثين للوصول إلى تعريف يتفق مع طبيعة وأهداف تلك الدراسة.

فعرّف سبيرز (Spears, 2010,26) القيادة الخادمة بأنها "القيادة التي تسعى إلى مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات والاعتماد على السلوك الأخلاقي، وتعزيز تطور المرؤوسين مع الاهتمام بتحسين جودة الحياة التنظيمية".

كما عُرِفَت القيادة الخادمة بأنها "نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات مثل فاعلية المهام، الإشراف المجتمعي، التحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكانياتهم القيادية، كما أكد على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة وهي التمكين، الإشراف، الموثوقية، التوجيه، التواصل، الفضيلة" (Van Dierendonck, Patterson, 2015, 120).

وفي ضوء ما سبق سنتبنى الدراسة المفهوم الإجرائي التالي للقيادة الخادمة بأنها "مجموعة الممارسات القيادية التي يعتمدها عضو هيئة التدريس باعتباره قائداً أكاديمياً لخدمة الجامعة والمجتمع والطلاب وتقديرهم وتطويرهم، والتواصل معهم، وبناء علاقات قوية معهم قائمة على الثقة والاحترام ، وذلك من خلال الأصغاء لهم، والتعاطف معهم، وإيثارهم، والحرص على نموهم، وإقناعهم وتوجيههم والإشراف عليهم، ووضع الرؤى والأهداف المستقبلية، لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وخدمة المجتمع، وذلك كله في إطار أخلاقي إنساني.

(٢) أهداف القيادة الخادمة:

- تهدف القيادة الخادمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأهداف تقوم على الارتقاء برفاهية المؤسسة الجامعية، وخدمة الطلاب والباحثين، ويمكن عرض هذه الأهداف كالآتي:
- أ. تحفيز عضو هيئة التدريس ليكون قائداً ذكياً علمياً وخلقياً وعاطفياً يسعى إلى خدمة الجامعة والطلاب والباحثين، ودعمهم واحتوائهم (Ebener, O'Connell, 2010, 319).
 - ب. الارتقاء بأداء المؤسسة الجامعية ونوعية إنتاجها من الطلاب والباحثين والاهتمام بهم وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني (Spears, 1996, 33).

ج. تهيئة وتوفير المناخ الملائم والمتماusk داخل المؤسسة الجامعية، بحيث يؤدي إلى تحقيق الألفة والثقة والوحدة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبينهم وبين الطلاب والباحثين (Searle, Barbuto, 2010, 108).

د. خدمة الطلاب والباحثين من خلال الاستثمار في تهميتهم ورفاهيتهم من أجل إنجاز أهداف العملية التعليمية، وبالتالي يكونون فيما بعد أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتشجيعهم وتحفيزهم.

هـ. تحسين جودة حياة أعضاء هيئة التدريس كقادة خادمين، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم الجامعية (حسن، ٢٠٢١، ١٤٩).

يتبين مما سبق أن القيادة الخادمة تهدف إلى خدمة الطلاب والباحثين، ومساعدتهم، ودعمهم، وتهميتهم، وبناء علاقات قوية وأمنة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبينهم وبين الطلاب والباحثين، وتهيئة بيئة تعليمية مناسبة مُفعمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

(٣) أهمية القيادة الخادمة:

تعزز القيادة الخادمة دور عضو هيئة التدريس كقائد خادم يسعى جاهداً إلى دعم الطلاب والباحثين لتحقيق مستوى أداء عالي، من خلال خدمتهم، ومن هنا يمكن إجمال أهمية القيادة الخادمة في الآتي:

أ. تساعد القيادة الخادمة على الحد من الإرهاق وبناء بيئة تعليمية صحية عاطفياً، كما أنها تمثل منهجاً شاملاً لتنمية الطلاب والباحثين فهي تسعى إلى تهميتهم وأعدادهم ليصبحوا قادة المستقبل (Wong, 2003, 12).

ب. تدعم العلاقات الإنسانية القائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع الأفراد داخل الجامعة، وبالتالي المساهمة في ايجاد بيئة آمنة يشعرون فيها بالرضا والثقة والولاء (بركة، ٢٠٢٠، ٣١).

ج. تساعد على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة الجامعية من خلال تشجيعها المستمر على التعلم والنمو والاستقلال، وتشجيعها على التعاون والعمل بروح الفريق، مما يزيد من الانتاجية ويطورها (أبو شريخ، ٢٠١٩، ١٦).

د. تساعد في الحد من السيطرة والنفوذ في المواقع القيادية، وهي أفضل طريقة للحد من الرداءة في الواقع المعاصر، كونها تتادي بالاستخدام الأخلاقي للقوة والتمكين والفضائل الإنسانية.

هـ. ترفع القيادة الخادمة من كفاءة وفعالية المؤسسة الجامعية، حيث يمتلك عضو هيئة التدريس كقائد خادم القدرة على التأثير في الطلاب والباحثين بما يساعدهم على النمو والتطور والتميز، وكذلك من خلال قدرته على بناء علاقات قوية تحكها الثقة والنزاهة والإيثار، فترتفع الروح المعنوية لدى الطلاب والباحثين ويزداد اسهامهم في تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة(أبو المعاطي، ومنصور، ٢٠٢٢، ٤١٧).

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة تحقق العديد من المزايا منها نشر الثقافة الأخلاقية، ودعم العلاقات الإنسانية القائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة، وتنمية وتطوير الطلاب والباحثين، كما أنها تساعد عضو هيئة التدريس على القيام بأدواره المختلفة.

(٤) أبعاد القيادة الخادمة:

نظراً لأهمية القيادة الخادمة طور الباحثون والكتاب العديد من النماذج التي تعكس أبعاد القيادة الخادمة، وجميعها تنفق على الهدف المطلوب من تحقيقها وهو خدمة الطلاب والباحثين والتأثير عليهم لتعزيز القيم الإنسانية والأخلاقية والعلمية لديهم، وفيما يلي عرض لأهم آراء بعض الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الخادمة:

أفترح راسل وستون (Russel, Stone, 2002, 146) نموذجاً للقيادة الخادمة يتضمن تسعة أبعاد تتمثل في الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، التمكين، تقدير الآخرين.

كما أشار بيج وونج (Page, Wong, 2010, 16-17) إلى اثني عشر بعداً للقيادة الخادمة وهي النزاهة، التواصل، الخدمة، الاهتمام بالآخرين، التمكين، التطوير، الرؤية، وضع الأهداف، القيادة، النمذجة، بناء الفريق، المشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد حدد ليدن وآخرون (Liden, et al, 2008, 162) نموذجاً للقيادة الخادمة يتضمن سبعة أبعاد هي الشفاء العاطفي، خلق قيمة مضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة التابعين على النمو والتطور، وضع المرؤوسين أولاً، السلوك الأخلاقي.

وبعد أن تم استعراض مجموعة من أبعاد القيادة الخادمة، ستعتمد الدراسة على سبعة أبعاد حددها ليدن وآخرون "Liden et al" وهما:

أ. المهارات المفاهيمية **Conceptual skills**:

تشير المهارات المفاهيمية إلى امتلاك عضو هيئة التدريس الخادم للمعرفة حول المؤسسة الجامعية والمهام التي تقوم بها، وفهمه لأهدافها، وكفاءته في حل مشكلات العمل بأساليب جديدة، بما يمكنه من تقديم الدعم والمساعدة للطلاب والباحثين بشكل فعال، وبالتالي تسهيل مهامهم (Liden, et al, 2008, 162).

ب. التمكين **Empowerment**:

يعد التمكين أحد أهم الأبعاد القيادية وخاصة القيادة الخادمة، كونه يتضمن الاستماع الفعال، ومنح الطلاب والباحثين الشعور بالأهمية، والتركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح الطلاب والباحثين السلطة والمسؤولية، والسماح لهم بالتجربة والإبداع دون خوف (Patterson, 2003, 4).

ج. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح **Helping followers grow and succeed**:

يشير هذا السلوك إلى قدرة عضو هيئة التدريس الخادم على التعرف على الأهداف الشخصية والعلمية والمهنية للطلاب والباحثين ومساعدتهم على تحقيقها، من خلال توجيههم وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم (Liden, et al, 2008, 162)، كما يشير إلى أنه تطوير للقدرات المعرفية والمهارية والخلقية لدى الطلاب والباحثين، واحداث تغييرات تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، لجعلها لا ثقة لأداء مهماتهم بأعلى درجة ممكنة (شواهنة، وغانم، ٢٠٢٢، ٣١).

د. وضع المرؤوسين أولاً **Putting subordinates first**:

يشكل هذا السلوك أساس فلسفة القيادة الخادمة، كونها تنشأ من رغبة عضو هيئة التدريس الخادم في وضع تلبية احتياجات الطلاب والباحثين ومصالحهم، أولوية تفوق اهتمامه باحتياجاته ومصالحه الشخصية، والتضحية في سبيل نجاحهم وتفوقهم (Liden, et al, 2008, 162).

هـ. الشفاء العاطفي Emotional Healing:

يعد الشفاء العاطفي أحد أهم عناصر القوة في القيادة الخادمة، كونه يشير إلى قدرة عضو هيئة التدريس الخادم ومهاراته في تعزيز التعافي الروحي للطلاب والباحثين من الشدة أو الصدمة (Bunch, 2013, 41)، من خلال إظهار الحساسية والتعاطف لاهتماماتهم ومشكلاتهم الشخصية، وتقديم الدعم العاطفي لهم أوقات الأزمات، ورغبته في إسعادهم وتحقيق صالحهم (محمد، ٢٠١٨، ٢٤٠).

و. التصرف الأخلاقي Behaving Ethically:

ويشير هذا البعد إلى كون عضو هيئة التدريس الخادم نموذج أخلاقي يحتذى به في إظهار العدالة، والصدق، والنزاهة سواء داخل العمل أو خارجه، وذلك يعزز من مكانته واكتسابه ثقة الطلاب والباحثين (محمد، ٢٠١٨، ٢٤٠)، كما يُعني مجموعة المبادئ والقواعد التي تمثل القيم الأخلاقية التي يخضع لها عضو هيئة التدريس الخادم في تصرفاته (سعيد، ٢٠١٨، ٨٢)، وبالتالي فهذا السلوك يشير إلى فعل الشئ الصحيح بالطريقة الصحيحة، من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية القوية، بما في ذلك العدالة والصدق والنزاهة مع الطلاب والباحثين (إبراهيم، والمرزوقي، ٢٠٢١، ١٦٤).

ز. خلق قيمة للمجتمع Creating value for the community:

تعد الخدمات المقدمة للمجتمع من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، حيث أنها تساهم في التأسيس الثقافي لمعنى خدمة المجتمع (الشاعر، ٢٠٢٠، ٢٣)، وتعبّر عن وعي عضو هيئة التدريس الخادم بطبيعة المجتمع وقضاياها، واهتمامه الصادق بمساعدة المجتمع، من خلال الأبحاث التي يستفيد منها المجتمع والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع الطلاب والباحثين على المشاركة النشطة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع (محمد، ٢٠١٨، ٢٤٠).

ونظراً لما تتسم به القيادة الخادمة من سلوكيات ايجابية تتمثل في اتباعها النهج الإنساني والأخلاقي القائم على خدمة الطلاب والباحثين وإيثارهم، والاهتمام بتطويرهم وتمييزهم، وتمكينهم، وفهم مشاعرهم وآلامهم واحتضانها ومعالجتها، فضلاً عن احتضان رؤية وأهداف الجامعة والعمل بجد من أجل تطويرها، وبالتالي خدمة المجتمع، مما يولد رغبة قوية لدى الطلاب والباحثين بخدمة

الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم، فأنها تعتبر من أفضل الأنماط القيادية التي يمكن أن تثير اهتمام عضو هيئة التدريس في طبيعة دوره ومسؤولياته وواجباته العلمية والأخلاقية، وتحدد علاقته مع الزملاء والطلاب والباحثين والإدارة والمجتمع.

(٥) متطلبات تطبيق القيادة الخادمة:

أن تحقيق القيادة الخادمة ليس عملاً سهلاً، وإنما هو عمل ضخم يحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات ليتم تطبيقها بشكل صحيح، ولكن تختلف هذه المتطلبات من منظور الأدبيات ومن دراسة إلى أخرى، ومنها ما يلي (العجمي، وحسان، ٢٠١٣، ٢٣٦):

أ. **دراسة دينامية الجماعة:** أي ينبغي على القائد الخادم فهم الجماعة من خلال دراسة خصائصها ومعاييرها وقيمتها والأدوار والاتجاهات السائدة فيها، حتى يستطيع التأثير الإيجابي فيها.

ب. **إقامة علاقات إنسانية:** فالقائد الخادم عليه دراسة سيكولوجية العلاقات الإنسانية، وأن يتحلى بحسن الخلق والاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.

ج. **التصرف بنكاه اجتماعي:** ويتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي.

د. **تحمل المسؤولية الاجتماعية:** حيث يشكل القائد الخادم قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة، لذلك ينبغي أن تتوافر لديه عناصر المسؤولية الاجتماعية ومنها الاهتمام بالجماعة، فهم الجماعة، المشاركة وتقبل الأدوار الاجتماعية.

ونظراً للأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة وما تحققه من فوائد ومنافع سواء لأعضاء هيئة التدريس كقادة وللطلاب والباحثين والجامعة والمجتمع ككل، وكونها تؤسس لقيم ومبادئ أخلاقية كبرى وهي قيم التضحية والتواضع والتعاطف والنزاهة والتعاون والمشاركة والثقة، فسوف يتم الاعتماد عليها كآلية لتحديد الأدوار المتوقعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

ثانياً: أدوار عضو هيئة التدريس.

(١) أدوار عضو هيئة التدريس ودلالاتها القيمية:

تتعدد وتنوع الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس كقائد للعملية التربوية والتعليمية، ولاسيما في ظل المتغيرات التي يشهدها العصر الحالي: كالثورة العلمية والتكنولوجية، وثورة الاتصالات، والتعليم الرقمي، والعولمة، وفيما يلي عرض لأهم الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس:

أ. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه طلاب المرحلة الجامعية الأولى:

• التدريس

ينبغي على عضو هيئة التدريس لكي يقوم بدوره التدريسي أن يكون ملماً بالمادة العلمية وبأحدث النظريات والتطبيقات وتقديمها بطريقة تراعي ظروف العصر والفروق الفردية للطلاب في استيعابها، ويعمل على توفير المناخ الملائم الذي يتضمن التوجيه، والإرشاد، والعلاقات الإنسانية، واستخدام وسائل تعليمية وتكنولوجية متنوعة، ويربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويلتزم بالمناقشة والحوار، ويتقبل الآراء العلمية الأخرى، ويراعي الظروف الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للطلاب (وصوص وآخرون، ٢٠١٥، ١٠٢٤).

• التقييم:

تتجلى أهمية التقييم في تقديم تغذية راجعة مساهمة وفعالة في رفع معدل الأداء الأكاديمي للطلاب، وتعزيز الروح المعنوية لهم وتنشيط عملية التعلم، فضلاً عن تصحيح المفاهيم الخاطئة والتعلم الخاطئ لدى الطلاب، بالإضافة إلى تحديد خطط التطوير والتحديث للبرامج التعليمية التي يقدمها عضو هيئة التدريس (التميمي، ٢٠٢١، ٤٠٠).

ب. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه الباحثين والإشراف عليهم:

يتمثل دور عضو هيئة التدريس كمشرف علمي أن يقدم القدوة والمثل الأعلى للباحثين، قولاً، وفعلاً، وعملاً، وأن يغرس في نفوس باحثينه أخلاقيات البحث العلمي، وهي الأمانة العلمية، والتواضع، والموضوعية، والعدالة، والإنصاف، والمرونة الفكرية، وعدم التعصب، وتجنب النفاق الاجتماعي، وتقدير جهود الآخرين والحرص على الاستفادة منها (أبو دف، ٢٠٠٢، ٢٣ - ٢٦).

ج. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه الزملاء:

يقوم عضو هيئة التدريس بأدواره تجاه الزملاء من خلال التعاون معهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، والمساواة، والديمقراطية، والمحبة، والتواضع، وأن يدافع عن حقوقهم المهنية، ويحترم جهودهم وأفكارهم وآرائهم، والحرص على تطوير علاقات إنسانية منتجة وفاعلة مع كل منهم، والابتعاد عن التنافس السلبي معهم، وتبادل الخبرات البحثية معهم (الحوارني، وطناش، ٢٠٠٥، ٤٤).

د. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه الإدارة الجامعية:

تتضمن أدوار عضو هيئة التدريس تجاه إدارة الجامعة احترام الرؤساء في الجامعة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتخطيط البرامج، والمشاركة في الاجتماعات، والهيئات، واللجان المتخصصة، وتمثيل الجامعة في المحافل الرسمية والشعبية (حبيب، وحسين، ٢٠١٦، ١٨٧٤)، وينبغي أن يتحقق ذلك في إطار شعوره بالانتماء إلى قسمه العلمي وكيانته وجامعته، وأن يعد كل مشاركاته جزء من التزامه العلمي والأدبي تجاه مؤسسته الجامعية، والحرص على اعتزازه بها على الدوام (سلطان، وشعيب، د-ت، ٦٤).

هـ. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه البحث العلمي:

يتضمن الدور البحثي لعضو هيئة التدريس في إجراء الأبحاث الفردية، والمشاركة في الأبحاث الجماعية، واستخدام نتائج الأبحاث والدراسات وتطويرها لخدمة العملية التعليمية، والقيام بالحضور والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية في الداخل والخارج، وتوجيه البحوث لما يفيد المعرفة والمجتمع والإنسانية، ونشرها في دوريات محكمة ومرموقة محلياً وعالمياً، والالتزام بالأمانة العلمية في كل مراحل البحث، كالدقة والموضوعية في جمع البيانات، والأمانة في تحليل وتفسير النتائج (محمد، ٢٠١٩، ٧١).

و. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه المجتمع:

ويسعى عضو هيئة التدريس عند قيامه بدوره في خدمة المجتمع إلى نشر المعرفة وتطويرها، والعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية من خلال تزويد المجتمع بما يحتاجه من قوى عاملة مدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغيير المهن، وتدريب الطلاب على

خدمة المجتمع وممارسة الأنشطة الاجتماعية، وتكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع، ربط الجامعة بالمجتمع وتكوين علاقة متبادلة معه، وربط الأبحاث ونتائجها بمشاكل المجتمع ونشرها للاستفادة منها (الحرون، ٢٠١٥، ٢٩٣-٢٩٤).

ز. أدوار عضو هيئة التدريس تجاه ذاته:

ترجع أهمية هذا الدور إلى طبيعة التغيرات والتحديات التي تفرض على عضو هيئة التدريس أن يسعى دائماً إلى رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا وعلمياً من خلال البحث والاطلاع، والمشاركة في المؤتمرات، وحضور حلقات النقاش والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع الزملاء في الجامعات الأخرى، وذلك لصقل خبراته وقدراته الذاتية (الزعيبي، ٢٠١٠، ٧٧).

وباستقراء ما سبق يتبين أن أدوار عضو هيئة التدريس متداخلة ومتكاملة ومتراصة، وكل دور يؤثر ويتأثر بالأدوار الأخرى، لذلك فإن قيامه بأدواره السابقة الذكر، يتطلب قيامه بتطوير ذاته مهنيًا وعلمياً وخلقياً، وذلك من خلال البحث والاطلاع على كل جديد في مجال تخصصه، وكل ما يتطرق على المجتمع من مستجدات، والمشاركة في المؤتمرات، وحضور حلقات النقاش والدورات التدريبية.

المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث:

سعت الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، وقد تمت صياغة الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ٧ أبعاد (أدوار خادمة تتعلق بالطلاب، أدوار خادمة تتعلق بالباحثين، أدوار خادمة تتعلق بالزملاء، أدوار خادمة تتعلق بالإدارة، أدوار خادمة تتعلق بالبحث العلمي، أدوار خادمة تتعلق بالمجتمع، أدوار خادمة تتعلق بالذات).

ثانياً: بناء أداة البحث:

استعان البحث الحالي بالاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها من خلال عرضها على بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية - كمحكمين - تخصص أصول تربية وإدارة تعليمية، مع تعديل ما اقترحه المحكمون على الأداة، وإضافة بعض العبارات وحذف الآخر، حيث

اشتملت الأداة على محورين تضمن الأول منها البيانات الشخصية للمستجيبين، مثل: (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، وتضمن الثاني عدة أبعاد تصف الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، بلغت سبعة أبعاد، والجدول التالي يوضح الاستبانة وعدد عبارات كل بُعد من أبعادها.

جدول (١)

يوضح الاستبانة وعدد عبارات كل بُعد من أبعادها

عدد العبارات	البُعد
١١	الأول: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب
١٢	الثاني: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين
١٢	الثالث: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء
١٠	الرابع: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة
٩	الخامس: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي
١٠	السادس: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع
١٠	السابع: الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات
٧٤	مجموع عبارات الاستبانة ككل

ثالثاً: تطبيق أداة البحث:

(١) بعد الوصول إلى الصيغة النهائية لأداة البحث، تم تطبيقها على عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة المنوفية وبناها وكفر الشيخ وحلوان، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٣٦٧٨) عضو هيئة التدريس، وذلك في العام الدراسي (٢٠٢٢م/٢٠٢٣م) في الفصل الدراسي الثاني، من خلال استخدام تطبيق جوجل درايف وإرساله إلكترونياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى توزيع عدد من الاستبانات المطبوعة، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار إحدى البدائل التالية فيما يتعلق بدرجة الموافقة (موافقة بدرجة كبيرة - موافقة بدرجة متوسطة - موافقة بدرجة ضعيفة).

(٢) وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة حيث تم توزيع عدد (٣٧٠) استبانة، وتم الحصول على (٣٤١) استبانة، وتم استبعاد الاستبيانات غير الصالحة ولم تستوف، وقد بلغ عددها (١٣) استبانة؛ ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٢٨) استبانة.
(٣) تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك بإعطاء الاستجابة (بدرجة كبيرة) ٣ درجات، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة ضعيفة) درجة واحدة، وذلك بالنسبة للعبارات الموجبة.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد تفرغ البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، وقد تم تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية التالية:

- ١- حساب النسب المئوية، والتكرارات، لوصف عينة الدراسة.
- ٢- حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الأداة وكذلك لكل محور من المحاور.
- ٣- حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الخاص بها.
- ٤- إيجاد معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha لثبات كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل.
- ٥- اختبار "ت" (T-test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- ٦- تحليل التباين احادي الاتجاه (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وكذلك استخدام اختبار شيفيه لحساب الفروق واتجاه الفروق بين المتوسطات.

وقد اعتمد البحث على الجدول التالي لتحديد درجة الموافقة والترتيب.

جدول (٢)

يوضح مدى الاستجابات ودرجة الترتيب

درجة الموافقة	مدى الاستجابة
ضعيفة	من ١ إلى ١.٦٦
متوسطة	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣
كبيرة	من ٢.٣٤ إلى ٣

خامسا: ضبط الاستبانة:

١- صدق الأداة:

أ. الصدق الظاهري للأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وبلغ عددهم (١٣)، وذلك للإطمئنان على مدى ملائمة الأداة لهدف الدراسة، وارتباط كل عبارة ببعدها، وكفاية كل بُعد من أبعاد البحث، وحسن صياغة العبارات، وقد أبدوا بعض الملاحظات مما استدعى تعديل بعض الكلمات والعبارات، وحذف وإضافة البعض الآخر، وقد تم تعديل الاستبانة وفقاً لأرائهم وتوجهاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح بالأتي:

جدول (٣)

معامل الارتباط الخاص بدرجة (الموافقة) لكل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	البُعد	درجة الموافقة	
		معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب	**٠,٧٥٨	٠,٠٠٠
٢	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين	**٠,٨٧٠	٠,٠٠٠
٣	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء	**٠,٩٣٨	٠,٠٠٠
٤	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة	**٠,٨٧٦	٠,٠٠٠
٥	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي	**٠,٩٦٠	٠,٠٠٠
٦	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع	**٠,٩٠٠	٠,٠٠٠
٧	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات	**٠,٨٨٠	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبذلك

تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

٢- ثبات الأداة:

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور

الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)

م	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب	١١	٠,٨٦٦
٢	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين	١٢	٠,٩٤٦
٣	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء	١٢	٠,٨٥٨
٤	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة	١٠	٠,٩٢٠
٥	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي	٩	٠,٩٠٩
٦	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع	١٠	٠,٩٥٧
٧	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات	١٠	٠,٩٢٦
	الاستبانة ككل	٧٤	٠,٩٨٢

يتضح من جدول (٤) أن عامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل يشير

إلى أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية تصلح لأغراض الدراسة.

سادسا: عينة البحث:

جدول (٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	المتغير	
٣٣,٢	١٠٩	ذكر	النوع
٦٦,٨	٢١٩	أنثى	
١٠٠	٣٢٨	المجموع	
٥٤	١٧٧	نظرية	الكلية
٤٦	١٥١	علمية	
١٠٠	٣٢٨	المجموع	
٣٦,٣	١١٩	مدرس	الدرجة العلمية
٢٤,٧	٨١	أستاذ مساعد	
٣٩	١٢٨	أستاذ	
١٠٠	٣٢٨	المجموع	
١٨,٩	٦٢	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٢,٩	٧٥	من ٥ - ١٠ سنوات	
٥٨,٢	١٩١	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠	٣٢٨	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (٥) أن عدد أعضاء هيئة التدريس من الإناث أكبر من عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور وهذا من واقع الإحصائيات للعام الدراسي ٢٠٢٢م/ ٢٠٢٣م، كذلك يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية أكبر من عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، وكذلك عدد أعضاء هيئة التدريس بالدرجة العلمية وسنوات الخبرة الأعلى أكثر من الباقي.

سابعا: نتائج البحث (تحليلها وتفسيرها):

سعت الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة، وبتطبيق أداة البحث، فلقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

(١) النتائج الخاصة والمتعلقة بأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة:

أ. النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة بصورة مجملّة:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على الأدوار المبتدئة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة

م	البُعد	درجة الموافقة			
		عدد المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة
١	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب	١١	٢,٨٤	٠,٢٨	٩٤.٩١
٢	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين	١٢	٢,٨٣	٠,٣٤	٩٤.٢٩
٣	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء	١٢	٢,٨٨	٠,٢٣	٩٦.١٩
٤	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة	١٠	٢,٨٠	٠,٣٥	٩٣.٢٩
٥	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي	٩	٢,٨٥	٠,٣٢	٩٥.١٥
٦	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع	١٠	٢,٧٧	٠,٤١	٩٢.٥٢
٧	الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات	١٠	٢,٨٣	٠,٣٤	٩٤.٢٧
	الاستبانة ككل	٧٤	٢,٨٣	٠,٢٩	٩٤.٣٦

يتضح من الجدول (٦) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على الأدوار الخادمة لهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي للأبعاد ككل (٢,٨٣)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنه من الأهمية الكبرى ضرورة توافر القيم الخادمة لهم كونها تساعدهم على القيام بأدوارهم المختلفة من غرس القيم العلمية والأخلاقية والبحثية لدى الطلاب والباحثين وفي سلوك العمل الجامعي ككل، ومن ثم تشكيل صفوف ثمانية من القيادة أكثر فاعلية واستقلالاً وأكثر قدرة على خدمة الآخرين، فضلاً عن قدرتها السريعة للاستجابة للتغيرات وتطويرها لمصلحة الطلاب والباحثين، وبالتالي رفع كفاءة الجامعة والنهوض بالقيم الأخلاقية الخادمة بالمجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة كل من (النشاش، والكيلاني، ٢٠١٥)، ودراسة (النايف، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى تعدد مميزات القيادة الخادمة وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم.

كما تشير النتائج إلى احتلال بُعد (الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن أدوارهم تجاه الزملاء من أهم الأدوار التي تعزز المناخ التنظيمي والأخلاقي، وذلك من خلال بناء علاقات تتميز بمستوى راق من السلوك والثقة والمحبة والاحترام والتعاون بينهم، سواء على مستوى علاقاتهم المهنية أو الشخصية، مما يعكس ذلك على تقدم الطلاب والباحثين عقلياً، وفكرياً، وخلقياً، ومن ثم المجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة (بن حريز وآخرون، ٢٠٢٣).

بينما جاء بُعد (الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة وهي درجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وربما يعود ذلك إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بدورهم الفعال في تنوير وتوعية المجتمع، والمساهمة في تصحيح ما لدى أفراد من قيم وأفكار هدامة، وثقافة قد تكون سلبية، ولكن ليس لديهم الوقت أو المساحة الزمنية للقيام بدورهم الفعال تجاه المجتمع وخدمته، وهذا يتفق مع دراسة (العنزي، ٢٠١٩)، ودراسة (المالكي، ٢٠١٧).

ب) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة بشكل مفصل:

البعد الأول: النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة المتعلقة بالطلاب، ويشتمل هذا البعد على (١١) عبارة كما هو موضح بالجدول (٧):

جدول (٧)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						المؤشرات
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٦٥	٨٩.٣	٢٩٣	٧.٩	٢٦	٢.٧	٩	يساعد الطلاب على اختيار الأقسام التي تحقق تطلعاتهم التعليمية
٥	كبيرة	٠.٤٠	٢.٨٥٣	٨٧.٢	٢٨٦	١١.٠	٣٦	١.٨	٦	يوظف الوسائل والتقنيات التي تجعل التدريس مشوقاً
٨	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٣	٨٦.٦	٢٨٤	١٠.٤	٣٤	٣.٠	١٠	يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويعاملهم حسب امكاناتهم وقدرتهم
١	كبيرة	٠.٣٨	٢.٨٨	٩٠.٢	٢٩٦	٧.٦	٢٥	٢.١	٧	يوجه عضو هيئة التدريس الطلاب إلى مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في الوسائل التكنولوجية الحديثة
٩	كبيرة	٠.٤٥	٢.٨٢٦	٨٤.٨	٢٧٨	١٢.٥	٤١	٢.٧	٩	يقدم تغذية راجعة ايجابية للطلاب.
٤	كبيرة	٠.٤٢	٢.٨٦٢	٨٩.٣	٢٩٣	٧.٦	٢٥	٣.٠	١٠	يدعم عضو هيئة التدريس مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب
١٠	كبيرة	٠.٤٧	٢.٨٢٠	٨٦.٦	٢٨٤	٩.٥	٣١	٤.٠	١٣	يشارك بإيجابية في الأنشطة الطلابية تخطيطاً وتنفيذاً
١١	كبيرة	٠.٤٩	٢.٨٠	٨٤.٨	٢٧٨	١١.٠	٣٦	٤.٣	١٤	يشارك الطلاب في القرارات المتعلقة بتعلمهم

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						المؤشرات
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٦٥	٨٩.٣	٢٩٣	٧.٩	٢٦	٢.٧	٩	يساعد الطلاب على اختيار الأقسام التي تحقق تطلعاتهم التعليمية
٥	كبيرة	٠.٤٠	٢.٨٥٣	٨٧.٢	٢٨٦	١١.٠	٣٦	١.٨	٦	يوظف الوسائل والتقنيات التي تجعل التدريس مشوقاً
٨	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٣	٨٦.٦	٢٨٤	١٠.٤	٣٤	٣.٠	١٠	يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويعاملهم حسب امكاناتهم وقدراتهم
١	كبيرة	٠.٣٨	٢.٨٨	٩٠.٢	٢٩٦	٧.٦	٢٥	٢.١	٧	يوجه عضو هيئة التدريس الطلاب إلى مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في الوسائل التكنولوجية الحديثة
٧	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٤	٨٦.٣	٢٨٣	١١.٩	٣٩	١.٨	٦	يحرص على انتهاء المقابلات مع الطلاب بعبارة وكلمات طيبة
٦	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٥٠	٨٧.٥	٢٨٧	١٠.١	٣٣	٢.٤	٨	تشجع الطلاب على تجربة الأفكار الجديدة
٢	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٧	٩٠.٥	٢٩٧	٦.٤	٢١	٣.٠	١٠	يلتزم عضو هيئة التدريس الموضوعية والعدالة عند وضع الاختبارات وتصحيحها
	كبيرة	٠.٢٨	٢.٨٤							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب

يتضح من الجدول (٧) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٤) والتي تنص على أن "يوجه عضو هيئة التدريس الطلاب إلى

مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في الوسائل التكنولوجية الحديثة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن من أهم الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب هي مساعدتهم في التوجه إلى مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة، حيث يعتبر عضو هيئة التدريس نفسه نموذج علمي وأخلاقي يحتذى به في خدمة الآخرين وإظهار التواضع، والتعاون، والصدق، والنزاهة سواء داخل العمل أو خارجه، وذلك يعزز من مكانته واكتسابه ثقة الطلاب وتفاعله وترابطه معهم، وبالتالي يعزز العديد من القيم العلمية والأخلاقية لديهم خدمة الآخرين ومساعدتهم والصدق والثقة والعدالة والتواضع والاحترام، ويؤثر في دوافعهم وقدرتهم على التعلم بشكل يجعلهم أكثر إنتاجية في أدائهم لمهام تعلمهم، ومن ثم رفع مستوى أداء الجامعة، وخدمة المجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة كل من (الربيعي، والجعلي، ٢٠١٨)، ودراسة (الحسين، والدليجان، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن العدل والموضوعية في التقويم جانب مهم في المقومات الأخلاقية لعضو هيئة التدريس.

كما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٨) والتي تنص على أن "يشارك الطلاب في القرارات المتعلقة بتعلمهم" بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن مشاركة الطلاب في القرارات المتعلقة بتعلمهم من الأخلاقيات الخادمة الهامة، وربما يرجع ذلك إلى أن قيام عضو هيئة التدريس بهذه الأدوار الخادمة يعزز من قيم الحب والتعاون والتواضع والإبداع لدى الطلاب، بالإضافة إلى تقدير قيم الحرية والديمقراطية، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية والثقة والرضا، وتعزيز قدرتهم على الاستقلال في التفكير وتطوير الأفكار الجديدة، وبالتالي إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم وقيمهم، فضلاً عن صنع قيادات خادمة قادرة على خدمة الجامعة والمجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة محمودي وآخرون (Mahmoodi, et al, 2015) التي أظهرت وجود علاقة بين المشاركة في صنع القرار والإبداع، ودراسة (السر، ٢٠٠٤) التي أشارت إلى أهمية قيام عضو هيئة التدريس بتشجيع الطلاب على التفكير المستقل والناقد من خلال اعطائهم فرصاً لإبداء آرائهم وتعليقاتهم.

البعد الثاني: النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين، ويشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						المؤشرات
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٧	٩٠.٢	٢٩٦	٧.٣	٢٤	٢.٤	٨	ينمي عضو هيئة التدريس قدرة الباحثين على إنتاج الأفكار وطرح الأسئلة الجديدة
٥	كبيرة	٠.٤٢	٢.٨٣ ٨	٨٦.٠	٢٨٢	١١.٩	٣٩	٢.١	٧	ينمي عضو هيئة التدريس قدرة الباحثين على ممارسة عمليات التخمين والتنبؤ بشكل علمي وإبداعي
١٢	كبيرة	٠.٤٩	٢.٧٦	٧٩.٦	٢٦١	١٧.٤	٥٧	٣.٠	١٠	يساعد الباحثين ويوجههم لإرشادات التسجيل
٤	كبيرة	٠.٤٦	٢.٨٤	٨٨.٧	٢٩١	٧.٠	٢٣	٤.٣	١٤	يقدم النصح والمشورة لما يواجهه الباحثين من مشكلات خلال عملية البحث والتعلم.
٢	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٦	٨٨.٧	٢٩١	٩.١	٣٠	٢.١	٧	يساعد الباحثين على نشر بحوثهم في مجالات ومجالات علمية.
٧	كبيرة	٠.٤٥	٢.٨٢٩	٨٦.٠	٢٨٢	١١.٠	٣٦	٣.٠	١٠	يحترم حرية الباحثين في التعبير عن آرائهم
٩	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨٢٠	٨٤.١	٢٧٦	١٣.٧	٤٥	٢.١	٧	يسمح بسهولة الاتصال به خارج قاعة التدريس من قبل الباحثين
١١	كبيرة	٠.٤٦	٢.٨٠	٨٣.٢	٢٧٣	١٤.٠	٤٦	٢.٧	٩	يصغى باهتمام لمشاكل ومعاناة الباحثين
٦	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٣٥	٨٥.٤	٢٨٠	١٢.٨	٤٢	١.٨	٦	يتبادل الكلمات المعبرة عن المشاعر الإيجابية والمساندة لهم
٨	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨٢٣	٨٤.٥	٢٧٧	١٣.٤	٤٤	٢.١	٧	يساعد الباحثين في التركيز على الجوانب الإيجابية من الظروف التي يمر بها.

١٠	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨١	٨٣.٢	٢٧٣	١٤.٩	٤٩	١.٨	٦	يظهر عضو هيئة التدريس الامتحان للباحثين عندما ينجزون المطلوب منهم بشكل جيد.	١١
٣	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٥	٨٨.٧	٢٩١	٨.٥	٢٨	٢.٧	٩	يتلقى بالمرونة والستفهم لمشاعر الباحثين واتجاهاتهم.	١٢
	كبيرة	٠.٣٤	٢.٨٣							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين	

يتبين من الجدول (٨) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث درجة الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (١) والتي تنص على أن "ينمي عضو هيئة التدريس قدرة الباحثين على إنتاج الأفكار وطرح الأسئلة الجديدة" بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن من أهم الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين هي تنمية قدرتهم على إنتاج الأفكار وطرح الأسئلة الجديدة، وربما يرجع ذلك إلى كونها تحقق الهدف الأسمى لهم وهو خدمة ورعاية الباحثين وتتميمهم فكرياً وخلقياً، من خلال توفير الفرص لإكسابهم المعرفة والمهارات والقيم، التي تمكنهم من التفكير العلمي المبدع والناقد، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الصوالحي وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الربيعي، والجعلي، ٢٠١٨).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٣) والتي تنص على أن "يساعد الباحثين ويوجههم لإرشادات التسجيل، بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وقد يرجع هذا إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على وعي بأهمية تكوين علاقات إنسانية بينهم وبين الباحثين من خلال مساعدتهم وتوجيههم لإرشادات التسجيل والإصغاء لمشاكلهم ومعاناتهم، لما في ذلك من تعزيز قيم خدمة الآخر والإصغاء والتعاطف والمحبة والإيثار والتعاون والاحترام والتقدير للآخر، وبالتالي توفير مناخاً تعليمياً ايجابياً داعماً يساعد على الإبداع والشعور بالرعاية والانتماء والالتزام والثقة والاحترام والتقدير، مما يعمل على تقدم الجامعة وازدهارها، وهذا يتفق مع دراسة (العصري، ٢٠٢٣)، ودراسة (ندا، ٢٠١٢)، ودراسة كل من (عبد الرازق، وسلام، ٢٠٢٢) التي أكدت على وجود تأثير ايجابي لأداء المشرفين بجامعة الأزهر لدورهم الأخلاقي والإنساني تجاه الباحثين على الدافعية للإنجاز لديهم.

البعد الثالث: النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة المتعلقة بالزملاء، ويشتمل هذا البعد على (١٢) عبارة كما هو موضح بالجدول (٩):

جدول (٩)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						المؤشرات	
				كبيرة		متوسطة		صغيرة			
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٦	كبيرة	٠.٣٥	٢.٩٠٥	٩٢.٤	٣٠٣	٥.٨	١٩	١.٨	٦	١	يحترم آراء ووجهات نظر الزملاء أمام الطلاب والباحثين
١	كبيرة	٠.٢٦	٢.٩٥	٩٦.٦	٣١٧	٢.١	٧	١.٢	٤	٢	يحترم خصوصية الزملاء ويحافظ على أسرارهم
٧	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٩	٩١.٨	٣٠١	٥.٥	١٨	٢.٧	٩	٣	يشجع العمل بروح الفريق بدلاً من الأداء الفردي
٢	كبيرة	٠.٣٠	٢.٩٤	٩٦.٠	٣١٥	٢.١	٧	١.٨	٦	٤	يعترف بالأداء المتميز الذي يقدمه الزملاء
٩	كبيرة	٠.٤٢	٢.٨٥	٨٨.١	٢٨٩	٩.١	٣٠	٢.٧	٩	٥	يسمح بطرح وجهات نظر تغاير آراءه ومعتقداته الخاصة
١٠	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨٤	٨٧.٢	٢٨٦	١٠.١	٣٣	٢.٧	٩	٦	يساعد الزملاء في التغلب على المشكلات المهنية
١١	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨١	٨٢.٩	٢٧٢	١٥.٢	٥٠	١.٨	٦	٧	يصغي باهتمام لآراء الزملاء ومقترحاتهم
١٢	كبيرة	٠.٤٨	٢.٧٩	٨٣.٥	٢٧٤	١٢.٨	٢٤	٣.٧	١٢	٨	يساعد الزملاء على حل المشكلات الشخصية
٣	كبيرة	٠.٢٦	٢.٩٣٩	٩٤.٥	٣١٠	٤.٩	١٦	٠.٦	٢	٩	يتجنب التركيز على سقطات أو زلات عبر عنها الزملاء دون قصد.
٤	كبيرة	٠.٢٩	٢.٩٣٢	٩٤.٥	٣١٠	٤.٣	١٤	١.٢	٤	١٠	يحرص على تبادل التهنية والاطمئنان على الزملاء في المواقف والمناسبات المختلفة

٨	كبيرة	٠.٣٨	٢.٨٨	٩٠.٥	٢٩٧	٧.٣	٢٤	٢.١	٧	يحرص على تقريب وجهات النظر بين الأطراف الممتازة من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم.	١١
٥	كبيرة	٠.٣٦	٢.٩٠٨	٩٣.٣	٣٠٦	٤.٣	١٤	٢.٤	٨	يلفت نظر الزملاء بشكل موضوعي ومهذب دون إهانة أو تجريح عند الخطأ	١٢
	كبيرة	٠.٢٣	٢.٨٨							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء	

يتبين من الجدول (٧) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على أهمية الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء بدرجة كبيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (٢) والتي تنص على أن "يحترم خصوصية الزملاء ويحافظ على أسرارهم" بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن من أهم الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء احترام خصوصيتهم والحفاظ على أسرارهم والاعتراف بالأداء المتميز الذي يقدموه؛ لأن من خلال ذلك يتم بناء علاقات تتميز بمستوى راق من السلوك والثقة والود والمحبة والتعاون والاحترام بينهم، وبالتالي خلق مناخ ايجابي داعم ومستقر، يحقق تطور وتقدم الطلاب والباحثين علماء، وخُلقاً، وفكراً، ومن ثم تطور الجامعة والمجتمع ككل، وهذا ما أشارت به دراسة (بن حريز وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (باشيوة، ٢٠١٦).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (٨) والتي تنص على أن "يساعد الزملاء على حل المشكلات الشخصية"، بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الأهمية، وقد يرجع هذا إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على وعي بأهمية احتضان آلام الزملاء ومشاكلهم ومساعدتهم في حلها، والإصغاء باهتمام لأرائهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم، لأن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي قائم على الثقة والاحترام والمحبة والتعاون والشعور بالأمن والأمل، مناخ ملئ بالقيم الأخلاقية والإنسانية والأكاديمية المتمثلة في قيم التعاطف والتعاون والإصغاء والحب والتواضع واحترام آراء الآخرين وخدمتهم، وبالتالي تحسين

العلاقات الإنسانية والتواصل الانفعالي بينهم، ومن ثم تحسين الممارسات الأكاديمية والأخلاقية في الجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (المطيري، ٢٠٢٠)، ودراسة (الصالح، ٢٠٢١).
البعد الرابع: النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعية، ويشتمل هذا البعد على (١٠) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	كبيرة	٠.٤٨	٢.٨٠	٨٤.١	٢٧٦	١٢.٢	٤٠	٣.٧	١٢	تمثيل الجامعة في المؤتمرات والندوات العربية والعالمية
٤	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٢	٨٥.١	٢٧٩	١٢.٢	٤٠	٢.٧	٩	يشارك في أعمال المجالس واللجان والندوات العلمية
٢	كبيرة	٠.٤٠	٢.٨٤	٨٦.٦	٢٨٤	١١.٦	٣٨	١.٨	٦	يساهم في حل مشكلات القسم بأفكار جديدة ومبتكرة
١٠	كبيرة	٠.٥٠	٢.٧١	٧٤.٤	٢٤٤	٢٢.٩	٧٥	٢.٧	٩	يدعم باستمرار ما يستم تنفيذ من أنشطة جامعية تصنف رؤية الجامعة.
٦	كبيرة	٠.٤١	٢.٧٩	٨٠.٢	٢٦٣	١٩.٢	٦٣	٠.٦	٢	يساعد القيادات في الوصول إلى قرارات عملية تخدم الصالح العام.
٧	كبيرة	٠.٤٨	٢.٧٨	٨٢.٠	٢٦٩	١٤.٦	٤٨	٣.٤	١١	يتجنب السخرية من القرارات التي يتم اتخاذها من الإدارة العليا بالجامعة
٣	كبيرة	٠.٤٣	٢.٨٤	٨٧.٢	٢٨٦	١٠.١	٣٣	٢.٧	٩	يشارك في تنظيم وإعداد المؤتمرات والندوات وورش العمل.
١	كبيرة	٠.٤٠	٢.٨٥	٨٨.١	٢٨٩	٩.٨	٣٢	٢.١	٧	يتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الجامعة

٩	كبيرة	٠.٥٣	٢.٧٥	٨٠.٥	٢٦٤	١٤.٣	٤٧	٥.٢	١٧	يحرص على توظيف المنتديات والمجموعات في خدمة مصالح الجامعة ومشروعاتها
٨	كبيرة	٠.٥٤	٢.٧٨	٨٤.٥	٢٧٧	٩.٥	٣١	٦.١	٢٠	يتنشر ويشترك الموضوعات التي ترفع من مكانة الجامعة وتماسكها عبر الانترنت.
	كبيرة	٠.٣٥	٢.٨٠							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعية

يتبين من الجدول (١٠) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٨) والتي تنص على أن "يتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن التعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الجامعة، والمساهمة في حل مشكلات القسم بأفكار جديدة ومبتكرة من أهم الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة والتي يجب أن يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلى كونها تعكس شعورهم بالانتماء إلى قسمهم وكنيتهم وجامعتهم، وتعزز قيم التعاون والثقة بالنفس وبالآخرين، وتدعيم مبدأ الشورى والمناقشة والحوار والمرونة وتغليب المصلحة العامة، وبالتالي تطور أداء الجامعة، والمجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة (بركة، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشمري، ٢٠١٩).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٤) والتي تنص على أن "يدعم باستمرار ما يتم تنفيذه من أنشطة جامعية تصف رؤية الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن من الأدوار الخادمة التي ينبغي أن يلتزموا بها، دعم تنفيذ الأنشطة الجامعية التي تصف رؤية الجامعة، وتوظيف المنتديات والمجموعات في خدمة مصالح الجامعة ومشروعاتها، لأن هذا يعطي من شأن الجامعة وقدرها وقيمتها أمام الجامعات الأخرى، مما يكون له عظيم الأثر على أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وبالتالي الجامعة والمجتمع ككل، كما يعزز قيم إنكار الذات والانتماء

للقسم والكلية والجامعة ككل، وهذا ما أشارت إليه دراسة (بدوي، والسيد، ٢٠٢٢)، ودراسة (أبو عبا، ٢٠١٨).

البعد الخامس: النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي، ويشتمل هذا البعد على (٩) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (١١) التالي:

جدول (١١)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة							
				كبيرة		متوسطة		صغيرة			
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٨	كبيرة	٠.٤٧	٢.٨٠	٨٤.٥	٢٧٧	١١.٩	٣٩	٣.٧	١٢	١	يساهم في تطوير وتعميق برامج وأنشطة البحث
٣	كبيرة	٠.٤١	٢.٨٦	٨٩.٦	٢٩٤	٧.٦	٢٥	٢.٧	٩	٢	يحرص على إجراء البحوث العلمية الرائدة في تخصصه
٦	كبيرة	٠.٤٥	٢.٨٥	٩٠.٢	٢٩٦	٥.٥	١٨	٤.٣	١٤	٣	يحرص عضو هيئة التدريس على نشر ومشاركة الروابط العلمية والثقافية السليمة التي تخدم الطلاب والباحثين
٢	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٩	٩١.٨	٣٠١	٥.٥	١٨	٢.٧	٩	٤	يلتزم عضو هيئة التدريس بالنزاهة والأمانة العلمية في كل مراحل إنجاز بحثه العلمية.
١	كبيرة	٠.٣٠	٢.٩٣	٩٤.٨	٣١١	٣.٧	١٢	١.٥	٥	٥	يلتزم عضو هيئة التدريس بالموضوعية والتجرد والبعد عن الاعتبارات الشخصية عند تقويم الأبحاث بعد الانتهاء منها.
٥	كبيرة	٠.٤٢	٢.٨٦	٨٩.٣	٢٩٣	٧.٦	٢٥	٣.٠	١٠	٦	يكرس عضو هيئة التدريس جزء من أبحاثه لخدمة قضايا المجتمع
٤	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٦	٨٨.٧	٢٩١	٩.١	٣٠	٢.١	٧	٧	يحرص على ترجمة البحوث الأجنبية والمستشقات الجديدة في تخصصه.
٩	كبيرة	٠.٤٦	٢.٨٠	٨٢.٩	٢٧٢	١٤.٣	٤٧	٢.٧	٩	٨	يحرص على إجراء البحوث البيئية المشتركة التي تساعد على خلق بيئة إبداعية ابتكارية.
٧	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٢	٨٥.٤	٢٨٠	١١.٩	٣٩	٢.٧	٩	٩	يشترك في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
	كبيرة	٠.٣٢	٢.٨٥								الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي

يتبين من الجدول (١١) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على أهمية الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٥) والتي تنص على أن "يلتزم عضو هيئة التدريس بالموضوعية والتجرد والبعد عن الاعتبارات الشخصية عند تقييم الأبحاث بعد الانتهاء منها" بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية، وهذا يشير إلى أن الالتزام بالموضوعية والتجرد عند تقييم الأبحاث من أهم الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي والتي يجب أن يلتزم ويتحلى بها أعضاء هيئة التدريس، وربما يعود ذلك إلى كونها تعزز من مكانتهم وثقة الطلاب والباحثين بهم، كما أنها تعزز من قيم الأمانة العلمية والنزاهة والصدق والعدالة والموضوعية ونكران الذات لدى الطلاب والباحثين، وبالتالي تصبح قيم سائدة في الجامعة والمجتمع ككل، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الربيعي، والجفلي، ٢٠١٨)، ودراسة (العجمي، ٢٠٠٣)، ودراسة (العنزي، ٢٠١٦).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (٨) والتي تنص على أن "يحرص على إجراء البحوث البيئية المشتركة التي تساعد على خلق بيئة إبداعية إبتكارية"، بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن إجراء البحوث البيئية المشتركة، وقد يرجع هذا إلى كونها تساهم بدرجة كبيرة في زيادة خبرة أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث واكتشاف حقائق جديدة، بالإضافة إلى مساعدتهم في تنمية مهارات التفكير النقدي والعلمي والإبداعي لديهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الكلي للجامعة، كما تساهم في تقدم وتنمية المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق رفاهية أفراده، وهذا يتفق مع دراسة (عباس، وسمحان، ٢٠٢١).

البعد السادس: النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع، ويشتمل هذا البعد على (١٠) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						المؤشرات
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	كبيرة	٠.٤٦	٢.٧٨	٨١.٤	٢٦٧	١٦.٢	٥٣	٢.٤	٨	يسود عضو هيئة التدريس الطلاب والباحثين بالقيم وأحدث المعارف والخبرات التي يحتاجها المجتمع
١٠	كبيرة	٠.٥٤	٢.٧٢	٧٧.١	٢٥٣	١٨.٠	٥٩	٤.٩	١٦	يشجع عضو هيئة التدريس الطلاب والباحثين على المشاركة النشطة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع
٤	كبيرة	٠.٥٠	٢.٧٩	٨٣.٨	٢٧٥	١١.٦	٣٨	٤.٦	١٥	يشارك عضو هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع من خلال إجراء البحوث
٣	كبيرة	٠.٤٥	٢.٨١	٨٤.٥	٢٧٧	١٢.٨	٤٢	٢.٧	٩	يقدم عضو هيئة التدريس الاستشارات التي تحتاجها المؤسسات في المجتمع
٢	كبيرة	٠.٤٦	٢.٨٣	٨٦.٩	٢٨٥	٩.٥	٣١	٣.٧	١٢	يشارك عضو هيئة التدريس في المناسبات الثقافية والاجتماعية التي تقيمها مؤسسات المجتمع
٨	كبيرة	٠.٥٠	٢.٧٥٩	٧٩.٣	٢٦٠	١٧.٤	٥٧	٣.٤	١١	ينظم عضو هيئة التدريس ملتقيات ثقافية لمناقشة أبرز التحديات التي تواجه المجتمع
٧	كبيرة	٠.٤٩	٢.٧٥٣	٧٨.٠	٢٥٦	١٩.٢	٦٣	٢.٧	٩	يرفع عضو هيئة التدريس مستوى الوعي المجتمعي من خلال البرامج التوعوية
٦	كبيرة	٠.٤٨	٢.٧٦	٧٩.٣	٢٦٠	١٨.٠	٥٩	٢.٧	٩	يشكل عضو هيئة التدريس وجدان ايجابي لدى الآخرين حول المجتمع باستهداف اصلاحه
١	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٢	٨٤.٥	٢٧٧	١٣.١	٤٣	٢.٤	٨	يقاوم عضو هيئة التدريس نشر الأفكار الهدامة والمفوضة التي تستهدف أمن المجتمع واستقراره.
٩	كبيرة	٠.٥٤	٢.٧٣	٧٨.٠	٢٥٦	١٧.١	٥٦	٤.٩	١٦	يستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لخدمة أفراد المجتمع في تخصصه
	كبيرة	٠.٤١	٢.٧٧							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع

يتبين من الجدول (١٢) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على أهمية الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث درجة الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (٩) والتي تنص على أن "يقاوم عضو هيئة التدريس نشر الأفكار الهدامة والمعرضة التي تستهدف أمن المجتمع واستقراره" بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على وعي بطبيعة المجتمع وقضاياها، واهتمامهم الصادق بمساعدة المجتمع، من خلال مقاومة الأفكار الهدامة والمعرضة التي تستهدف أمن المجتمع واستقراره، والمشاركة في المناسبات الثقافية والاجتماعية التي تقيمها مؤسسات المجتمع، وبالتالي تحسين حياة المجتمع بحيث يصبح أكثر أمناً واستقراراً وازدهاراً، ولذلك تعتبر من أهم الأدوار الخادمة تجاه المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة (بدوي، والسيد، ٢٠٢٢)، ودراسة (المالكي، ٢٠١٧).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (٢) والتي تنص على أن "يشجع عضو هيئة التدريس الطلاب والباحثين على المشاركة النشطة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع"، بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أهمية تشجيع الطلاب والباحثين على المشاركة في الأعمال التطوعية، وربما يرجع ذلك إلى كونها تعزز قيم الانتماء والولاء والإيثار والخدمة، وتجعلها حلقة غير منتهية من الخدمة التي تنتقل من أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب والباحثين ثم إلى المجتمع، وبالتالي تحسين حياة المجتمع بحيث يصبح أكثر خُلقاً ورعايةً وازدهاراً واستدامةً، وهذا يتفق مع دراسة (عبد ربه، ٢٠٢٠)، ودراسة (المالكي، ٢٠١٧).

البعد السابع: النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات، ويشتمل هذا البعد على (١٠) عبارة وكانت نتائجها كما هو موضح بالجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣)

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	كبيرة	٠.٣٤	٢.٩٢	٩٤.٨	٣١١	٢.٧	٩	٢.٤	٨	يهتم بتطوير ذاته مهنيًا وعلمياً من خلال البحث والإطلاع
٥	كبيرة	٠.٤٤	٢.٨٣	٨٦.٣	٢٨٣	١٠.٧	٣٥	٣.٠	١٠	يترفع عن استغلال النفوذ الأكاديمي أو السلطة الإدارية في تحقيق فوائد شخصية
٨	كبيرة	٠.٥٤	٢.٨١	٨٨.٧	٢٩١	٤.٠	١٣	٧.٣	٢٤	يترفع عن قبول أي مقابل مادي أو هدايا لما يقدم من محاضرات أو إشراف
٩	كبيرة	٠.٥١	٢.٧٧	٨١.٤	٢٦٧	١٤.٣	٤٧	٤.٣	١٤	يقبل النقد بروح منفتحة وموضوعية
١٠	كبيرة	٠.٤٦	٢.٧٣	٧٤.١	٢٤٣	٢٥.٠	٨٢	٠.٩	٣	يقدم احتياجات الآخرين على الاحتياجات الشخصية
٧	كبيرة	٠.٤٦	٢.٨٢٠	٨٥.٤	٢٨٠	١١.٣	٣٧	٣.٤	١١	يحرص على تطوير مقرراته الدراسية بما يتواءم مع مجتمع المعرفة.
٤	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٤	٨٥.١	٢٨١	١٣.١	٤٣	١.٢	٤	ينظر إلى خدمة الآخرين على أنها مسئولية إنسانية
٣	كبيرة	٠.٣٩	٢.٨٦	٨٨.٤	٢٩٠	٩.٨	٣٢	١.٨	٦	يحرص على قيام حوار مهني مع زملاء المهنة في الجامعات المحلية والعالمية.
٦	كبيرة	٠.٤٨	٢.٨٢٩	٨٧.٥	٢٨٧	٧.٩	٢٦	٤.٦	١٥	يحرص على تقييم ذاته بشكل مستمر.
٢	كبيرة	٠.٤٠	٢.٨٧	٩٠.٢	٢٩٦	٧.٠	٢٣	٢.٧	٩	يظهر بمظهر لائق بالمهنة من حيث الشكل العام.
	كبيرة	٠.٣٤	٢.٨٣							الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات

يتبين من الجدول (١٣) اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على أهمية الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وقد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة العبارة (١) والتي تنص على أن "يهتم بتطوير ذاته مهنيًا وعلمياً من خلال البحث والإطلاع" بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن من أهم الأدوار الخادمة التي ينبغي أن يلتزموا بها هي الاهتمام بتطوير ذاتهم مهنيًا وعلمياً من خلال البحث والإطلاع، وربما يرجع ذلك إلى دورها في صقل خبراتهم وقدراتهم الذاتية، والتي تساعدهم على تقديم المساعدة والدعم والتوجيه اللازم لنمو وتطور الطلاب والباحثين والزملاء

وانعكاس ذلك على سلوكياتهم، مما يطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، وتخلق فيهم التعاون والمساعدة، ومن ثم خلق صفوف ثنائية من القيادة أكثر فاعلية واستقلالية وأكثر قدرة على خدمة الآخرين، وبالتالي تطور الجامعة والمجتمع ككل، وهذا يتفق مع دراسة (المحادين، ٢٠١٦)، ودراسة (محمد حلاق، ٢٠١٥)، ودراسة (فهد المالكي، ٢٠١٧).

وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بدرجة أهمية كبيرة العبارة (٥) والتي تنص على أن "يقدم احتياجات الآخرين على الاحتياجات الشخصية"، بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أهمية تقديم احتياجات الآخرين على احتياجاتهم، وربما يعود ذلك كما أكد باترسون وآخرون (Patterson, et al, 2003) إلى أهمية أن يتبنى أعضاء هيئة التدريس الخادمين ثقافة حب الغير والمرونة في تقبل النقد، وهي ثقافة تعمل على الفهم الحقيقي لحب الغير في كونه لا يعمل من أجل نفسه، بل من أجل الآخرين الذين يحبهم، ومن ثم يضحى من أجلهم وينبذ الأنانية، وهذا يساعد في خلق جو أخلاقي يعزز لدى الطلاب والباحثين والزملاء قيم الإيثار وحب الغير والحكمة والتسامح والمرونة، وبالتالي خلق جيل ترتضيه الجامعة والمجتمع، وهذا يتفق مع دراسة (العدوان، ٢٠١٧)، ودراسة (أبو المعاطي، ومنصور، ٢٠٢٢).

المحور الرابع: الأدوار المستحدثة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم القيادة الخادمة:

أ. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالطلاب:

تتمثل الأدوار الخادمة تجاه الطلاب في: توجيه عضو هيئة التدريس الطلاب إلى مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في الوسائل التكنولوجية الحديثة، يلتزم الموضوعية والعدالة عند وضع الاختبارات وتصحيحها، يساعد الطلاب على اختيار الأقسام التي تحقق تطلعاتهم التعليمية، يدعم مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب، يوظف الوسائل والتقنيات التي تجعل التدريس مشوقاً، تشجيع الطلاب على تجربة الأفكار الجديدة، يحرص على انتهاء المقابلات مع الطلاب بعبارة وكلمات طيبة، يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويعاملهم حسب إمكاناتهم وقدرتهم، يقدم تغذية راجعة ايجابية للطلاب، يشارك بإيجابية في الأنشطة الطلابية تخطيطاً وتنفيذاً، يشارك الطلاب في القرارات المتعلقة بتعلمهم.

ب. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالباحثين في الآتي: ينمي عضو هيئة التدريس قدرة الباحثين على إنتاج الأفكار وطرح الأسئلة الجديدة، يساعد الباحثين على نشر بحوثهم في مجالات ودوريات علمية، يتحلى بالمرونة والتفهم لمشاعر الباحثين واتجاهاتهم، يقدم النصح والمشورة لما يواجهه الباحثين من مشكلات خلال عملية البحث والتعلم، ينمي قدرة الباحثين على ممارسة عمليات التخمين والتنبؤ بشكل علمي وإبداعي، يتبادل الكلمات المعبرة عن المشاعر الايجابية والمساندة لهم، يحترم حرية الباحثين في التعبير عن آرائهم، يساعد الباحثين في التركيز على الجوانب الإيجابية من الظروف التي يمروا بها، يسمح بسهولة الاتصال به خارج قاعة التدريس من قبل الباحثين، يظهر الامتنان للباحثين عندما ينجزون المطلوب منهم بشكل جيد، يصغى باهتمام لمشاكل ومعاناة الباحثين، يساعد الباحثين ويوجههم لإرشادات التسجيل.

ج. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالزملاء كما يلي: يحترم خصوصية الزملاء ويحافظ على أسرارهم، يعترف بالأداء المتميز الذي يقدمه الزملاء، يتجنب التركيز على سقطات أو زلات عبر عنها الزملاء دون قصد، يحرص على تبادل التهئة والاطمئنان على الزملاء في المواقف والمناسبات المختلفة، يلفت نظر الزملاء بشكل موضوعي ومهذب دون إهانة أو تجريح عند الخطأ، يحترم آراء ووجهات نظر الزملاء أمام الطلاب والباحثين، يشجع العمل بروح الفريق بدلاً من الأداء الفردي، يحرص على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم، يسمح بطرح وجهات نظر تغاير آراءه ومعتقداته الخاصة، يساعد الزملاء في التغلب على المشكلات المهنية، يصغى باهتمام لآراء الزملاء ومقترحاتهم، يساعد الزملاء على حل المشكلات الشخصية.

د. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعة:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالإدارة الجامعية في الآتي: يتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الجامعة، يساهم في حل مشكلات القسم بأفكار جديدة ومبتكرة، يشارك في تنظيم وإعداد المؤتمرات والندوات وورش العمل، يشارك في أعمال المجالس واللجان والندوات العلمية، تمثيل

الجامعة في المؤتمرات والندوات العربية والعالمية، يساعد القيادات في الوصول إلى قرارات عملية تخدم الصالح العام، يتجنب السخرية من القرارات التي يتم اتخاذها من الإدارة العليا بالجامعة، ينشر ويشارك الموضوعات التي ترفع من مكانة الجامعة وتماسكها عبر الانترنت، يحرص على توظيف المنتديات والمجموعات في خدمة مصالح الجامعة ومشروعاتها، يدعم باستمرار ما يتم تنفيذه من أنشطة جامعية تصف رؤية الجامعة.

هـ. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالبحث العلمي كما يلي: يلتزم عضو هيئة التدريس بالموضوعية والتجرد والبعد عن الاعتبارات الشخصية عند تقويم الأبحاث بعد الانتهاء منها، يلتزم بالنزاهة والأمانة العلمية في كل مراحل انجاز بحوثه العلمية، يحرص على إجراء البحوث العلمية الرائدة في تخصصه، يحرص على ترجمة البحوث الأجنبية والمستكشفات الجديدة في تخصصه، يحرص على نشر ومشاركة الروابط العلمية والثقافية التي تخدم الطلاب والباحثين، يشارك في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، يساهم في تطوير وتعميق برامج وأنشطة البحث، يحرص على إجراء البحوث البيئية المشتركة التي تساعد على خلق بيئة إبداعية إبتكارية.

و. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالمجتمع كما يلي: يقاوم عضو هيئة التدريس نشر الأفكار الهدامة والمغرضة التي تستهدف أمن المجتمع واستقراره، يشارك في المناسبات الثقافية والاجتماعية التي تقيمها مؤسسات المجتمع، يقدم الاستشارات التي تحتاجها المؤسسات في المجتمع، يشارك عضو هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع من خلال إجراء البحوث، يزود الطلاب والباحثين بالقيم وأحدث المعارف والخبرات التي يحتاجها المجتمع، يشكل وجدان ايجابي لدى الآخرين حول المجتمع باستهداف إصلاحه، يرفع عضو هيئة التدريس مستوى الوعي المجتمعي من خلال البرامج التوعوية، ينظم ملتقيات ثقافية لمناقشة أبرز التحديات التي تواجه المجتمع، يستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لخدمة أفراد المجتمع في تخصصه، يشجع الطلاب والباحثين على المشاركة النشطة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع.

ز. الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات:

تتمثل الأدوار الخادمة التي تتعلق بالذات كما يلي: يهتم بتطوير ذاته مهنيًا وعلمياً من خلال البحث والإطلاع، يظهر بمظهر لائق بالمهنة من حيث الشكل العام، يحرص على قيام حوار مهني مع زملاء المهنة في الجامعات المحلية والعالمية، ينظر إلى خدمة الآخرين على أنها مسئولية إنسانية، يترفع عن استغلال النفوذ الأكاديمي أو السلطة الإدارية في تحقيق فوائد شخصية، يحرص على تقييم ذاته بشكل مستمر، يحرص على تطوير مقرراته الدراسية بما يتواءم مع مجتمع المعرفة، يترفع عن قبول أي مقابل مادي أو هدايا لما يقدم من محاضرات أو إشراف، يتقبل النقد بروح منفتحة وموضوعية، يقدم احتياجات الآخرين على الاحتياجات الشخصية.

التوصيات:

١. العمل على تنمية وإعداد أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر طوال حياتهم، ولكافة المهارات والقدرات التي تتطلبها الأدوار الخادمة مثل مهارات الذكاء العاطفي، والمهارات المفاهيمية، ومهارات التدريس، وما يرتبط بها من مهارات التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت، ومهارات التقويم ووضع الاختبارات، ومهارات التعليم الذاتي، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل حول هذه المهارات، وكيفية التحلي بها عند العمل تحت الضغوطات، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وبالتالي الطلاب والجامعة ككل.
٢. القيام بتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل الجامعات، وذلك من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية التي تنمي روح الجماعة والعمل التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبينهم وبين الإدارة والطلاب والباحثين.
٣. العمل على تنمية قيم ومهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل لإكساب أعضاء هيئة التدريس قيم وأصول البحث العلمي وقواعده العلمية والأخلاقية، وتيسير مشاركتهم في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
٤. تنظيم المؤتمرات المحلية والدولية لنشر قيم ومبادئ القيادة الخادمة مثل خدمة الآخرين وإيثارهم والتعاطف معهم والتواضع والتسامح والسلام والتعددية الثقافية.
٥. الاهتمام بتنظيم برامج تدريب ، وورش عمل، وندوات لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع المعاصرة، وطرح الحلول المناسبة لها.
٦. الاهتمام بتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة لخدمة الآخرين والاهتمام بهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والشخصية والأخلاقية، وتعيين أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالأدوار الخادمة، وذلك من خلال توفير الإمكانيات والتسهيلات والثقافة اللازمة للقيام بذلك.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد (٢٠٢١). "نموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة"، *المجلة العربية للتربية النوعية*، العدد ١٦، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ص ١٤٣-١٨٠.
- إبراهيم، حسام الدين السيد، والعريمي، وليد بن فايل (٢٠٢٢). "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج سببزر، *المجلة العربية للتربية النوعية*، المجلد ٦، العدد ٢١، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ص ٥٩-٩٢.
- أبو العز، محمد سعيد ، وفراج، حشمت عبد الحكم، وعبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٢١). "تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة"، *مجلة التربية*، العدد ١٨٩، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٥٦١-٥٩٧.
- أبو المعاطي، وليد محمد، ومنصور، منار منصور أحمد (٢٠٢٢). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية"، *مجلة كلية التربية*، العدد ٣٨، جامعة بورسعيد، ص ٤٦٣-٥٢٣.
- أبو دف، محمود خليل صالح (٢٠٠٢). "تقويم أداء الأستاذ الجامعي في مجال الاشراف على الرسائل العلمية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا"، *مجلة القراءة والمعرفة*، العدد ١٧، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٥-٥٤.
- أبو شريح، أسهمان رفيق (٢٠١٩). "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو عبا، لانا نضال (٢٠١٨). "درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.

- باشيو، حسين (٢٠١٦). "حول ميثاق أخلاقيات الأكاديمية والشخصية للأستاذ الجامعي وفق منظور الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة د/ محمد لمين دباغين سطف٢"، *المجلة العربية للجودة والتميز*، المجلد ٣، العدد ٢، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ص ص ١٢٣-١٧١.
- بدوي، محمود فوزي، والسيد، أسماء فتحي (٢٠٢٢). "ميثاق أخلاقي مقترح لاستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لشبكات التواصل الاجتماعي"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، العدد ١٦، الجزء ٤، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ص ١-١٣١.
- بركة، إبراهيم سعيد (٢٠٢٠). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها"، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- بن حريز، فيصل سعيد، والمطاطي، ماجد مبارك، وباجبير، عبد القادر عوض، والحمد، عبد الرحيم حميد (٢٠٢٣). "مدى التزام أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية التربية جامعة سيئون بأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي"، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد ٧٢، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ص ص ١٤٧-١٨٢.
- التميمي، علي عبد الحسين (٢٠٢١). "الدور الأخلاقي للتدريسي في قياس أداء الطالب عند تطبيق نظام التعليم الإلكتروني"، *حولية المنتدى للدراسات الإنسانية*، العدد ٤٥، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، ص ص ٣٩٧-٤٢٢.
- حبيب، صفاء طارق، وحسين، شيماء صلاح (٢٠١٦). "تطوير كفايات أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي وانعكاساتها على تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، *مجلة كلية التربية للبنات*، المجلد ٢٧، العدد ٦، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ص ص ١٨٧٤-١٨٨٥.
- حجازي، سامح سعيد (٢٠٢١). "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠٢١م، ص ص ٢٧٠-٣٠٥.

- الحرون، منى محمد (٢٠١٥). "دور جامعة مدينة السادات في خدمة المجتمع المحلي: دراسة تقييمية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٦٨، رابطة التربويين العرب، ص ٢٧٧-٣٢٨.
- حسن، إبراهيم حسن محمد (٢٠٢١). "علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٢، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ١٤٥-١٨٦.
- الحسين، عبد اللطيف بن إبراهيم، والدليجان، هدى بنت دليجان (٢٠٠٧). "أبرز المقومات الأخلاقية لعضو هيئة التدريس في الجامعات"، من بحوث المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٦٩٤-٧٠٨.
- حلاق، محمد أحمد (٢٠١٥). "درجة تطبيق المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة دمشق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد ١٣، العدد ٣، كلية التربية، جامعة دمشق، ص ٥٨-٩٧.
- الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن، وطناش، سلامة يوسف (٢٠٠٥). "تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الطلبة في الجامعة الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- دهليز، خالد، وغالي، محمد أحمد (٢٠١٨). "أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٤، العدد ٣، الجامعة الأردنية، ص ٤٦٥-٤٩٤.
- الربيعي، محمد علي، والجعلي، ضو أحمد (٢٠١٨). "مبادئ أخلاقيات مهنة عضو هيئة التدريس بجامعة سرت"، مجلة جامعة سرت العلمية، المجلد ٨، العدد ٢، جامعة سرت، ص ١-١٦.
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي (٢٠١٦). "القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين"، دار نيبور للطباعة والنشر.

- الرواشدة، علاء زهير، وخليل، أسماء ربحي (٢٠١٧). "خصائص عضو هيئة التدريس المتميز كمؤشر لجودة التعليم العالي في الأردن"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد ١٠، العدد ٢٧، ص ص ٦٧-٨٤.
- الزعبي، نادية عبد الكريم (٢٠١٠). "دور عضو هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق في خدمة المجتمع المحلي"، *مجلة الباحث*، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ٦٩-١٠٧.
- سالم، محمد محمد (٢٠١٠). "تمتية مهارات أعضاء هيئة التدريس المشرفين على البحوث العلمية في الدراسات العليا"، *من بحوث المؤتمر العلمي العاشر: البحث التربوي في الوطن العربي . رؤى مستقبلية*، المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم - الفيوم، ص ص ٤٢-٦٦.
- السر، خالد خميس (٢٠٠٤). "تقويم جودة مهارة التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة"، *مجلة جامعة الأقصى*، المجلد ٨، العدد ٢، جامعة الأقصى، ص ص ٢٧٤-٣١٥.
- سعدي، سعاد (٢٠١٨). "مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، المجلد ٥، العدد ١، جامعة قاصدي مرباح، ص ص ٨١-٩٠.
- سلطان، عادل مصطفى، وشعيب، محمد رمضان (د-ت). "أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي"، *مجلة الجامعة الأسمرية*، العدد ٢٧، ص ص ٤١-٧٦.
- الشاعر، ميرفت إبراهيم (٢٠٢٠). "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر"، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الشمري، راضي بن تركي (٢٠١٩). "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٣، العدد ٨، ص ص ١-١٩.
- شواهنة، مجد جمال، وغانم، بسام عمر (٢٠٢٢). "درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، العدد ٦٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ص ص ٢٣-٥٠.

- الصالح، أمل عبد الوهاب (٢٠٢١). "درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد ١٨، كلية التربية، جامعة قطر، ص ص ١٨٢-٢١٢.
- الصوالحي، عماد يونس، والعبادسة، شيماء جميل، والشاعر، ياسمين جميل، ومقداد، شيماء أحمد، وعقل، عبد الله محمد (٢٠٢٣). "واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد ٧، العدد ١، ص ص ٢٤-٣٨.
- عباي، ياسر ميمون، وسبحان، منال فتحى (٢٠٢١). "مقومات البحث التربوي في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أساتذة التربية ببعض الجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، العدد ٥٠، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٣١٩-٣٨٠.
- عبد الرازق، حمدي حسن، وسلام، حمدي حامد (٢٠٢٢). "الدور الأخلاقي الإنساني للمشرفين على الرسائل العلمية بجامعة الأزهر تجاه طلابهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وعلاقته بدافعيتهم للإنجاز البحثي"، *المجلة التربوية*، العدد ٩٦، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ٣١-٩٨.
- عبد ربه، نقاء عبد ربه أحمد (٢٠٢٠). "أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى"، *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣). "التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، العدد ٥٢، الجزء ١، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ص ١٢٤-١٩٨.
- العجمي، محمد حسنين، وحسان، حسن محمد (٢٠١٣). "الإدارة التربوية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العدوان، هديل محمد يوسف (٢٠١٧). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشارقة الأوسط.

- علي، محمد مسلم، والقرني، عبدالله (٢٠١٧). "القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجلد ٦، العدد ١١، ص ٤٥-٦٢.
- العمري، صالح بن سالم (٢٠٢٣). " سبل تطوير الإشراف على الرسائل العلمية والمشروعات البحثية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة"، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد ٧٢، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ص ٤٣-٨٩.
- العنزي، فهد (٢٠١٦). "ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل"، *المجلة العربية للجودة والتميز*، المجلد ٣، العدد ١، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ص ٦٩-١١٦.
- العنزي، فهد العوني (٢٠١٩). "أولويات الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد ٢، جامعة حائل، ص ٣٠-٥٢.
- الغامدي، حمدان بن أحمد (٢٠٠٣). "خصائص عضو هيئة التدريس التي يفضلها الملتحقون بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية"، *مجلة كليات المعلمين*، المجلد ٣، العدد ٢، وكالة وزارة المعارف لكليات المعلمين، ص ٤٤-١١٦.
- قمر، مجذوب محمد أحمد (٢٠١٦). "تقييم الخصائص المدركة والمأمولة لأداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلاب جامعة دنقلا وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية: دراسة تقييمية لأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلاب كليتي التربية والآداب"، *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، العدد ٣، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة دنقلا، ص ٩٩-١٢٨.
- قنديل، محمد محمد بسيوني (٢٠٢٠). "دور عضو هيئة التدريس الجامعي في تعزيز الممارسة الديمقراطية لدى الطلاب وآليات تطويره من منظور خدمة الجماعة"، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، المجلد ١، العدد ٤٩، ص ٣٠٣-٣٤٦.

- المالكي، فهد بن عبد الرحمن (٢٠١٧). "درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة جدة بأخلاقيات المهنة"، *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، العدد ١٠، ص ٩٣-١٣٨.
- المحادين، نائلة عبد السلام (٢٠١٦). "قواعد إدارية تربوية مقترحة لتحسين التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- محافظة، سامح محمد (٢٠٠٩). "معلم المستقبل: خصائصه، مهاراته، كفاياته"، من بحوث المؤتمر العلمي الثاني دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي، المنعقد في جرش، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، ص ٧٤٤-٧٦٧.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١٨). "القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي"، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، المجلد ٦، العدد ١، ص ٢٢٣-٢٥٦.
- محمد، ثناء هاشم (٢٠١٩). "أدوار مستجدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء التحديات المعاصرة"، *مجلة كلية التربية، العدد ٣*، جامعة المنوفية، ص ٥٦-٩٢.
- المخلافي، عبد الملك طاهر عبده، والغويري، ابتهاج عبد العزيز (٢٠٢١). "ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، *مجلة رؤى اقتصادية*، المجلد ١١، العدد ١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص ٣٣٩-٣٦٠.
- المطيري، بدر علي (٢٠٢٠). "أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠). "آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، *المجلة التربوية*، العدد ٧٨، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية، ص ٤٥٩-٤٩٠.

- ندا، فوزي شعبان مكور (٢٠١٢). "قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة عين شمس"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٣٥٥-٤٢٩.
 - النشاش، فاطمة محمود، والكيلاني، أنمار زيد (٢٠١٥). "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"، **دراسات**، المجلد ٤٢، العدد ٢، الجامعة الأردنية، ص ص ٣٤٧-٣٥٩.
 - نور، سعاد عبد الكريم (٢٠٢٣). "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت"، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، المجلد ٣، العدد ٧، مركز العطاء للإستشارات التربوية، الكويت، ص ص ٣٥٧-٣٩٢.
 - وصوص، ديمة محمد، والجوازنة، المعتمص بالله، والعطيات، خالد (٢٠١٥). "درجة ممارسة الأدوار الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحسين بن طلال"، **دراسات**، المجلد ٤٢، العدد ٣، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص ص ١٠٢٣-١٠٤١.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bunch, Clarence (2013). "Servant Leadership and African American Pastors", **Doctor Thesis of Philosophy**, Antioch University, Available at: <https://vdocuments.net/download/servant-leadership-and-african-american->
- Chavarria, Freddie (2022). "The Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by Middle School Principals of Title I Middle Schools", **Doctor Thesis**, Global Massachusetts of University, USA, Available at: https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/472/
- Dewoody, Susan D. (2016). The relationship between servant leadership and faculty satisfaction among faculty members in the council of independent colleges, **Doctor Thesis of Education**, Dallas Baptist University, USA, Available at: <https://www.servantleaderperformance.com/wp->
- Ebener, Dan R. & O'Connell, David J.(2010). "How Might Servant Leadership Work?", **Nonprofit Management & Leadership**, Vol.20, No.3, pp.315-445, Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nml.256>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, No.2, pp.161-177, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>
- Mahmoodi, Narges, Mohamadian, Zahra, Ghasemi, Vahid & Fallaf, Sedigheh (2015). "The Relationship Between Worklife Quality and High School Teachers Creativity of Rasht,Iran", **Indian Journal of Fundamental and Applied life Sciences**, Vol.5, 2015, pp.717-724, Available at <http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/84-JLS-S1-079-0.pdf>
- Mayer, D.M., Bardes, M., and Piccolo, R.F. (2008). "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.17, No.2, pp.180-197, Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13594320701743558?>
- Page, Don & Wong, Paul (2010). "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **Master's Thesis of Leadership**, Trinity Western University, P.1, Available at: <http://www.drpaulwong.com/wp-content/>
- Patterson, Kathleen A. (2003). "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Doctor Thesis of Philosophy**, Regent University, Available at: <https://www.proquest.com/openview/060158b52c355bdd0a31e67bc006f6f5/1>
- Patterson,K.,Redmer, T.A., Stone, A.G.(2003). "Transformational Leaders to servant Leaders versus level 4 Leaders to level 5 leaders – the move from good to great, unpublished Master's Thesis, Regent university, Virginia peach, Available at: <https://studylib.net/doc/8660025/transformational->
- Ragaisis, James A. (2018). "The Influence of Servant Leadership and Transformational Leadership on Faculty Job Satisfaction and Performance in Higher Education", **Doctor Thesis of Education**, Concordia University Irvine, Available at: <https://media.proquest.com/media/hms/ORIG/2/ARpsG?s=BjiMhc%2FULY>
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, pp.144-157, Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210424/full/h>

- Searle, T. P. & Barbuto, J. E. (2010). "Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.18, No.1, pp.107-117, Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051810383863>
- Sokoll, Shane (2014). Servant Leadership and Employee Commitment to A supervisor, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 8, Iss. 2, pp.89-104, Available at: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss2/5->
- Spears, L. C. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.17, No.7, pp.33-35, Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739610148367/fl>
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", **The Journal of Virtues & Leadership**, Vol.1, No,1, pp.25-30, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=62552F2B90D4A48>
- Swart, Christo, Pottas, Lidia & Maree, David (2021). "Servant School Leadership and Organisational Climate in South African Private Schools", **Education Research International**, Vol.2021, pp.1-13, Available at: <https://downloads.hindawi.com/journals/edri/2021/8568889.pdf>
- van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, **Journal of Business Ethics**, Vol.128, No.1, pp.119-131, Available at: <https://www.jstor.org/stable/24702857>.
- Wong, Paul T. P. (2003). "An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles", **Doctor Thesis**, Trinity Western University, Available at: https://www.researchgate.net/publication/242640085_An_Opponent-