

التكليف التاسع: اختيار بحث وعرض عنوانه وأهدافه ومشكلته (تم البحث بمحرك البحث google scholar)

القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي

بحث ميداني في جامعة عين شمس

الباحث

سامح سعيد حجازى

مرشح للماجستير

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم الإدارة

## أولاً: مقدمة - القيادة الخادمة Servant Leadership

يمكن تعريف القيادة بصلة عامة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (خالد، ٢٠٠٩).

فالقيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظرتنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، ٢٠٠٥).

أما مفهوم القيادة الخادمة فظهر في عام ١٩٧٧ م حيث تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها " القائد الخادم - خادم أول ( Garrud, ٢٠١٨ ) وذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلو قيادي يهتم بالتابع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة ( Dierendonck & Patterson, 2010 ).

- ويهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والتميز في الأداء المؤسسي، وذلك في سياق المؤسسات التعليمية العليا. ويعتبر هذا البحث مهماً نظراً لتزايد الاهتمام بدور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في هذا الصدد

### **ثانياً- أهداف وأهمية البحث -**

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على مدى ممارسة الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة - من وجهة نظر المبحوثين - وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعة لها .

ب- تحديد مستوى التميز في الأداء لدى العاملين (أكاديميين وإداريين) في الجامعة محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعة في مستوى التميز في الأداء الوظيفي لدى العاملين بها .

ج - قياس أثر القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي

### **ثالثاً- مشكلة البحث -**

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل الآتي :-

١- هل يوجد تأثير لمتغير القيادة الخادمة على أبعاد متغير التميز في الأداء لدى العاملين واعضا هيئة التدريس بجامعة عين شمس.

ومن السؤال الرئيسي للبحث يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية -

- أ- هل يوجد تصور لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في رؤيتهم لأبعاد القيادة الخادمة؟
- ب- هل هناك إدراك حقيقي لدى الإدارات الجامعية وخاصة الإدارة العليا بمفهوم القيادة الخادمة؟
- ج- هل يوجد فروق في إدراك ك أبعاد القيادة الخادمة ما بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟
- د - هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد التميز في الأداء؟
- هـ- ما هو أكثر بعد من أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على متغير التميز في الأداء؟
- و - هل وجود ص ات القيادة الخادمة لدى المديرين كافية لتحقيق تقدم في مستويات الأداء؟
- ز - كيف يتم وضع خطط وبرامج إدارية تساعد على تحقيق أبعاد القيادة الخادمة.



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (22) – العدد الثاني – إبريل 2021



القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي  
بحث ميداني في جامعة عين شمس

***Servant Leadership and its Impact on Excellence in  
University Performance  
Field Research at Ain Shams University***

الباحث

سامح سعيد حجازي

مرشح للماجستير

كلية التجارة – جامعة بورسعيد – قسم الإدارة

إشراف

د/ السيد فتحى حسيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة

جامعة بورسعيد

أ. د/ عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة

جامعة عين شمس



## مستخلص الدراسة باللغة العربية

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد مدى وجود النقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي، المنهجية: إعتقد الباحث على الأسلوب الوصفي وقد تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال تجميع البيانات من 369 مفردة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وتم اختبار صحة الفروض من خلال إجراء نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي باستخدام برنامج Amos, spss ، توصلت الدراسة: إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الإحتواء العاطفي وأقل أبعاد القيادة الخادمة ارتباطاً وتأثيراً في التميز في الأداء هو بعد الحكمة والتميز، التوصيات: رفع مستوى الأداء وتشجيع تقديم إقتراحات من خلال إعداد إجتماعات دورية بين القيادات الجامعية والعاملين مع إنشاء وحدات إتصال بالجهات الخارجية مع تفعيل المرونة التنظيمية من خلال إعادة النظر كل فترة في مهام الإدارات والأقسام مع تشجيع العاملين على الإبتكار والتغيير، وتصميم استمارات استقصاء لقياس آراء العاملين في مدى وجود أبعاد القيادة الخادمة في رؤوسائهم.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة، التميز في الأداء ، تصميم خطط متقدمة، الإحتواء العاطفي، المبادرة والإبداع، الإستراتيجية التنظيمية ، الهيكل التنظيمي

## ABSTRACT

**The study aimed at:** This study aimed to determine extent the existance of shortage in the vision of employees and staff teaching at Ain shams university related to servant leadership variables and measure the effect of servant leadership variables on excellence in univevsity performance. **Methodology:** The researcher depend on the analytical descriptive method by conducting an empirical study. Data were Collected From 369 From employees and staff teaching at Ain shams university. The validity of hypotheses was tested using stepwise regression analysis, and through using spss and AMOS programs. **Findings:** there is significant positive effect of servant leadership variables on excellence in performance. This study reached to the most Variable effects on the excellence of performance From the Variables of Servant leadership is Design Advanced plans then Emotional containment. The less variable Related and effects in excellence of perfomance From the variables of servant leadership is wisdom and excellence variable. **Implicatons:** Raise the performance levels and encourage providing suggestions through prepare periodical meetings between university's leaders and employees in addition to establish communication units with external authorities and activate the organization's flexibility through review each period in the tasks of Divisions and departments. Encourage employees on initiative and creative. Design questionnaires to measure the employee's opinions in the extent of existance the servant leadership variables in their managers.

**Key words:**

- servant leadership
- Excellence in performance
- Design Aduanced plans
- Emotional Containment
- Initiative and creative
- organizational strategy
- organizational structure



## أولاً:- مقدمة البحث :

تعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة للمنظمات الحديثة ، وقد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرءوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

تتحمل المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطها ولاسيما المنظمات التعليمية وخاصة الجامعية المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية ، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فان يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها ، وهذا يتطلب نوع خاص من القيادة - ألا وهو القيادة الخادمة ، فالقيادة الخادمة تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار (Dod & Achen, 2018).

اكتسبت القيادة الخادمة قدراً كبيراً من القبول في المنظمات بسبب النظر إليها على أنها حل واعد لخلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على الموظفين (Laub :2004).

والقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة حيث أن التميز له العديد من المداخل والطرق وإحدى تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب للقيادة الخادمة التي تقوم فسلفتها على تعديل وجهة نظر المدراء إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة.(Norhthuse, 2020)

ولقد حظى التميز بالأداء الجامعي باهتمام متواصل نظراً لأهميته الاقتصادية والتنموية، لذلك فإن مشروع هذا البحث تناول مدى تأثير القيادة الخادمة على التميز فالأداء الجامعي وذلك من خلال بناء نموذج لتوضيح هذه العلاقة التأثيرية.

ثانياً:- الخلفية النظرية للبحث:

تناول الباحث في هذه الخلفية النظرية متغيرين للبحث:-

## 1- القيادة الخادمة Servant Leadership

يمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (خالد، 2009).

فالقيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظرتنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، 2005).

أما مفهوم القيادة الخادمة فظهر في عام 1977م حيث تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها "القائد الخادم - خادم أولاً" (Garrud, 2018).

وذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالاتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

وتتمثل أبعاد متغير القيادة الخادمة في الأبعاد الستة التالية: -  
أ - بعد الإحتواء العاطفي:

وهو يعكس قدرة المدير على إحتواء المرؤوسين فكريا وعاطفيا من خلال تفهمهم لطباع مرؤوسييه وتقاليدهم التنظيمية التي يحرصون عليها (Norhthuse, 2020).

ب - بعد الإيثار:

وهو يعكس رغبة المدير بتقديم مصلحة المنظمة كقائد خادم بها على مصلحته الشخصية (Asma & Alkhateri, 2018).

ج - بعد المسؤولية التنظيمية:

وهو يعكس إحساس داخلي لدى الشخص بمسؤوليته وإحساسه عن النتائج التنظيمية فالشخص الذي لديه الإحساس الداخلي بالمسؤولية التنظيمية تجاه



المنظمة هو أكثر الأشخاص حرصا على مصالح وأهداف المنظمة (Cahwal, 2020).

د – بعد الحكمة والتميز:

وهو يعكس مدى حكمة المدير أو القائد كخادم للمنظمة في تدبر الأمور وإملاك الرؤية المستقبلية المبنية على حرصه لصالح المنظمة من أجل تميزها عن باقي المنظمات (Caplan & Trussel, 2018).

هـ – بعد القيم الشخصية:

وهو يعكس مدى إملاك القائد الخادم لقيم شخصية تعكس سماته وصفاته وأفكاره ومعتقداته وميوله تلك الصفات التي تصنع من الفرد شخصية قائد خادم لمنظّمته يحرص على مصالحهما (Dierendonck, 2011).

و – بعد تصميم خطط متقدمة:

وهو يعكس مدى وجود خطط متقدمة من شأنها زيادة التميز التنظيمي ومدى إملاك تلك الخطط لشخصيات ترعى مصالح المنظمة (Spears, 2011).

## 2- التميز في الأداء الجامعي Excellence in University Performance

هناك فرق بين مفهوم التميز ومفهوم الكفاءة ومفهوم الفاعلية فالتميز هو التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (سلع، خدمات) بكفاءة وفاعلية: أما الكفاءة فهي تحقيق مخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد.

بينما الفاعلية هي توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة. (Mateos, 2018).

والتميز الأكاديمي هو منظومة تتضمن مختلف الجوانب والمهام التي يمكن أن تطبقها الكلية في سبيل الوصول إلى مكانة أكاديمية متميزة، تتفوق بها على منافسيها وتساعد على تحقيق رضا المستفيدين داخليًا وخارجيًا واكتساب الميزات التنافسية المستدامة وتحسين أدائها المؤسسي.

( هلال، 2016).

وتتمثل أبعاد متغير التميز في الأداء في الأبعاد الخمسة الآتية:-

أ- الأداء والإنجاز:

يركز هذا البعد على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك من تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو وتتفوق على متطلبات عمله الوظيفي ويتضمن كذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دءوباً. (Kekale, 2015)

ب- المبادرة والإبداع:

يركز هذا البعد على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل جديدة متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات. (Tenu & others, 2019)

ج- التعاون والالتزام الوظيفي:

يركز هذا البعد على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين) ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الإلتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال إلتزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات بأنواعها. (Calyud, 2018)

د- المشاركة وتحمل المسؤولية:

يركز هذا البعد على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية تنظمها /تشارك بها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي

ترعاها الدائرة، يركز هذا المعيار على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية. (Kheny & Ivean, 2017)



#### هـ - الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي:

يركز هذا البعد على جودة تصميم الهيكل التنظيمي والذي يتميز بوضوح خطوط السلطة والمسئولية ومدى بساط توزيع المهام والمسئوليات ومرونة الهياكل التنظيمي مع إضافة التميز في النواحي الإستراتيجية من وجود أهداف شاملة تتغير وفقاً للتغيرات البيئية مع الحفاظ على المكتسبات والمزايا التنافسية. ( Mateos & others, 2018)

ثالثا الدراسات السابقة :-

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:-

#### جدول رقم (1)

##### الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

| م | الباحث والسنة                       | أهداف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أهم النتائج                                                                                                  |
|---|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | بحث:<br>Schneider & Geore<br>(2011) | استهدف هذا البحث مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية بالتطبيق على المنظمات التي تقدم خدمات تطوعية وذلك من خلال تطبيق نموذجين للقيادة ،                                                                                                                                                                                                                                                                 | وكان من أهم نتائج هذا البحث وجود علاقة ارتباط بين كلا من القيادة الخادمة والقيادة التحويلية من خلال التمكين. |
| 2 | بحث : مذكور<br>(2012)               | لقد استهدف هذا البحث شرح فلسفة وممارسة القيادة الخادمة في الجامعة باعتبارها من المنظمات التعليمية الخدمية الهامة في المجتمع ، ووضع إطار متعدد للعلاقة بين المشرفين والمدرسين المساعدين والمعידين داخل الجامعات بحيث لا تترك للأهواء الشخصية ، وتحليل وتقييم العلاقة بين النواحي التنظيمية والديموقراطية وخصائص المشرع الأكاديمي باعتباره من القيادة الخادمة، واقتراح خطة لتطوير العلاقات بين المشرفين وطلابهم من |                                                                                                              |

|   |                                                                                                         |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | المعيدين والمدرسين المساعدين لتحسين جودة عملية الأشراف ومن ثم جودة العملية التعليمية بالجامعات المصرية. |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3 | بحث : (2012)<br>Boyum                                                                                   | استهدف هذا البحث التعرف على مكونات القيادة الخادمة مثلما تجرى ممارستها بين القائد والمرؤوس والكيفية التي تتفاعل بها هذه المكونات | وكان من أهم نتائج هذا البحث: (أ) القيادة الخادمة ذات الأساس علاقي. (ب) القيادة الخادمة ذات تركيز فردي على الأتباع، (ج) القيادة الخادمة تشارك جميع الأفراد ، (د) مكونات القيادة الخادمة يجري التعرف عليها من خلال القائد والمرؤوسين وتتطور بمرور الوقت وذلك بمرحلة تنموية أشبه بسلوكيات الفرد (هـ) يترتب على التفاعل العلاقي بين القائد الخادم والأتباع مناخ يتصف بالعدالة (و) ويوجد أطار فلسفي مشترك يمثل المصدر المعلوماتي لاستخدام القيادة الخادمة. وقد أدت نتائج هذا البحث إلى انشاء نموذج للقيادة الخادمة مدعوماً بإطار فلسفي. |
| 4 | بحث : (2012)<br>Zhang,et al.,                                                                           | استهدف هذا البحث التعرف على دور القائد الخادم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة تحديد الأدوار التنظيمية .                       | وكان من أهم نتائج هذا البحث يعتبر القائد خادما من خلال نظريته الإيجابية وتكريس جهوده لمرؤسيه والعمل على حل مشاكلهم، وأن القائد الخادم يحدد الأدوار التنظيمية ويحقق مناخ عمل صحي خالي من الصراعات التي تؤثر على الحياة الأسرية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5 | بحث : شيخ<br>السوق (2014)                                                                               | لقد استهدف هذا البحث التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل البحث (جامعة القاهرة ، جامعة عين                                 | وكان من أهم نتائج هذا البحث انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شمس، جامعة المنوفية) لأبعاد القيادة الخادمة ، وأوجه الاختلاف في ممارسة الجامعات لها ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء التدريس بالجامعات المصرية محل البحث نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الاجتماعية ، مدة العمل بالجامعة ، مدة العمل مع القائد الحالي ، نوع القائد) وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المصرية محل البحث وأوجه الاختلاف بينها ، | البحث ، وتأثر ممارسة القيادة الخادمة بإبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية ، التواضع) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث. وتأثر المتغيرات الديموجرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة. وتأثر المتغيرات الديموجرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ب - الدراسات المتعلقة بالتميز في الأداء :-

جدول رقم (2)

الدراسات المتعلقة بالتميز في الأداء

| م | اسم الباحث            | أهداف الدراسة                                                                                                                                                                                                     | أهم النتائج                                                                                                                                                                                                          |
|---|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Kheng & Yean (2017)   | أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 255 مفردة من الجامعات العامة الماليزية.                                                                                                                                          | وجود تأثير معنوي للقيم التي تسهم فالمعرفة في العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي، مثل القيادة التحويلية، والتوجه التجاري، وممارسات إدارة الجودة.                                                                   |
| 2 | Rezaei et al (2017)   | أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 222 شركة صناعية إيرانية.                                                                                                                                                         | وجود علاقة معنوية بين ثقافة التميز والأداء التنظيمي الشركات التي مُنحت جوائز التميز.                                                                                                                                 |
| 3 | Nenadal et al. (2018) | أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 321 منظمة تشيكوسلوفاكية، من خلال المقارنة بين خمسة نماذج للتميز.                                                                                                                 | مناقشة مفهوم التميز بتوسع من خلال الموقف الحقيقي للمنظمات، وارتباط مستوى المعرفة ووعي الأفراد بهذا المفهوم ونماذج التميز المنخفضة جدًا، ووجود دعم لتغيير ثقافة المنظمات نحو جهود التميز بالمنظمات.                   |
| 4 | دراسة العريان (2018)  | تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:<br>1 - تعرف أثر إدارة الأداء على التميز التنظيمي الشوكة.<br>2 - تحديد دور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الأداء في المنظمات الأعمال للوصول إلى التميز الذي تطمح له كل منظمة             | جاءت الدراسة بأن النتائج وهي:<br>1 - أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد العينة على إدارة الأداء بأبعادها جميعا جاءت مرتفعة.<br>2 - أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد العينة على التميز التنظيمي بأبعادها جميعا جاءت مرتفعة. |
| 5 | دراسة Edgemar (2018)  | تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:<br>1 - تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية للتميز على مجموعة من الشركات الأوروبية لمساعدتها على المنافسة في عالم الأعمال.<br>2 - تطبيق هذا النموذج من أجل تحديد الفجوة ووضع الحلول الممكنة. | جاءت الدراسة بأهم النتائج وهي:<br>1 - يظهر من تطبيق النموذج الأوروبي للتميز يساع الشركات على المنافسة.<br>2 - تحسين مستوى الأداء ونتائج الرئيسية في أوروبا.                                                          |



رابعاً - مشكلة البحث:-

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث فى التساؤل الآتى:- (هل يوجد تأثير لمتغير القيادة الخادمة على أبعاد متغير التميز فى الأداء لدى العاملين واعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس) .

ومن السائل الرئيسى للبحث يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:-

أ- هل يوجد تصور لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فى رؤيتهم لأبعاد القيادة الخادمة؟

ب- هل هناك إدراك حقيقى لدى الإدارات الجامعية وخاصة الإدارات العليا بمفهوم القيادة الخادمة؟

ج- هل يوجد فروق فى إدراك أبعاد القيادة الخادمة ما بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؟

د - هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد التميز فى الأداء؟

هـ- ما هو أكثر بعد من أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على متغير التميز فى الأداء؟

و - هل وجود صفات القيادة الخادمة لدى المديرين كافية لتحقيق تقدم فى مستويات الأداء؟

ز - كيف يتم وضع خطط وبرامج إدارية تساعد على تحقيق أبعاد القيادة الخادمة.

خامساً - أهداف وأهمية البحث:-

يهدف البحث الحالى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على مدى ممارسة الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة - من

وجهة نظر المبحوثين - وأوجه الاختلاف فى ممارسة تلك الجامعة لها.

ب - تحديد مستوى التميز فى الأداء لدى العاملين (أكاديميين وإداريين) فى الجامعة

محالدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعة فى مستوى التميز فى الأداء

الوظيفى لدى العاملين بها.

ج - قياس أثر القيادة الخادمة على التميز فى الأداء الجامعى.

أما من حيث أهمية البحث وتتمثل فى:-

أ-الأهمية العلمية :

أن القيادة الخادمة تعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية إلى الأخذ بها من أجل زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي التميز في الأداء الجامعي.

ب-الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة الجامعات المصرية ( محل البحث الميداني) والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات البحث بما يعود بالفائدة على المجتمع.

وقد أضافه هذه الدراسة الى أدبيات القيادة الخادمة والتميز في الأداء من الناحية النظرية والتطبيقية مايلي:-

أ- لم تتطرق البحوث السابقة لتناول العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة والتميز في الأداء الجامعي

ب- لم يتم عمل نموذج للربط بين متغيرات الدراسة .

ج- مجال التطبيق حيث سيقوم الباحث بإجراء بحث بجامعة عين شمس.

سادسا-متغيرات البحث:-

يتمثل المتغير المستقل للبحث في متغير (القيادة الخادمة) وتم تقسيمه الى ستة أبعاد وهي

(الاحتواء العاطفي-الإيثار-المسؤولية التنظيمية-الحكمة والتميز-القيم الشخصية-

تصميم خطط متقدمة). وتم قياس كل بُعد بمجموعة من العبارات:-

أ-البُعد الأول: الاحتواء العاطفي ويتم قياسه بـ (6) عبارات.

ب- البُعد الثاني: الإيثار ويتم قياسه بـ (3) عبارات.

ج- البُعد الثالث: المسؤولية التنظيمية ويتم قياسه بـ (6) عبارات.

د- البُعد الرابع: الحكمة والتميز ويتم قياسه بـ (4) عبارات.

هـ- البُعد الخامس: القيم الشخصية ويتم قياسه بـ (5) عبارات.

و-البُعد السادس: تصميم خطط متقدمة ويتم قياسه بـ (3) عبارات.



(Asma & Apkhaten, 2018; cahwap, 2020; cuplun& Trussel, 2020; Dierendonck, 2011; Norththnse, 2020; Speurs, 2005)

ويتمثل المتغير التابع للبحث في متغير (التميز في الأداء)، وتم تقسيمة الى خمسة أبعاد وهى (الأداء والانجاز-المبادرة والإبداع-التعامل والالتزام الوظيفي-المشاركة وتحمل المسؤولية-الهيكل التنظيمي للإستراتيجية التنظيمية)، وتم قياس كل بُعد بمجموعة من العبارات:

- أ- البُعد الأول: الأداء والانجاز ويتم قياسه بـ (6) عبارات.
  - ب- البُعد الثاني: المبادرة والابداع ويتم قياسه بـ (7) عبارات.
  - ج- البُعد الثالث: التعاون والالتزام الوظيفي ويتم قياسه بـ (5) عبارات.
  - د- البُعد الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية ويتم قياسه بـ (6) عبارات.
  - هـ- البُعد الخامس: الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي ويتم قياسه بـ (9) عبارات.
- (Garrud, 2018; Kekale, 2015; Kheng & Yean, 2017; Mateos & Others, 2018; Tena & Others, 2019)

#### سابعاً-فروض البحث:-

يتمثل الفرض الرئيسى للبحث فى الفرض الآتى ( يوجد تأثير إيجابىمعنوى لأبعاد القيادة الخادمة على تميز الأداء الجامعة):-  
وفى ضوء الفرض الرئيسى للبحث يمكن صياغة الفروض الفرعية الآتية:-  
الفرض الأول:-

يوجد تأثير إيجابى معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على الأداء والانجاز وتم تقسيم هذا الفرض لستة فروض فرعية وفقاً لأبعاد القيادة الخادمة.  
الفرض الثانى:-

يوجد تأثير إيجابى معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على المبادرة والإبداع وتم تقسيم هذا الفرض لستة فروض فرعية وفقاً لأبعاد القيادة الخادمة.  
الفرض الثالث:-

يوجد تأثير إيجابىمعنوى لأبعاد القيادة الخادمة على التعاون والالتزامالوظيفي وتم تقسيم هذا الفرض لستة فروض فرعية وفقاً لأبعاد القيادة الخادمة.

#### الفرض الرابع :-

يوجد تأثير إيجابى معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على المشاركة وتحمل المسؤولية وتم تقسيم هذا الفرض لستة فروض فرعية وفقاً لأبعاد القيادة الخادمة.

#### الفرض الخامس :-

يوجد تأثير إيجابى معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على الهيكل التنظيمى والتميز الاستراتيجى وتم تقسيم هذا الفرض لستة فروض فرعية وفقاً لأبعاد القيادة الخادمة.

#### تاسعا- مجتمع وعينة البحث :-

أ- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة عين شمس، والذي يبلغ عددهم 24512.

وفيما يلى بيان بمجتمع البحث بشكل اجمالى

#### جدول (3)

أعداد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة عين شمس

| م | اسم القطاع              | العدد |
|---|-------------------------|-------|
| 1 | اعضاء هيئة التدريس      | 9900  |
| 2 | العاملين بالكليات       | 10796 |
| 3 | العاملين بإدارة الجامعة | 3816  |
|   | الاجمالي                | 24512 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات مركز نظم معلومات جامعة عين شمس ٢٠١٩/٢٠٢٠.

#### ب- عينة البحث

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة

التالية (Thompson, 2010, Pp.59-60):

$$n = \frac{p [1-p] \times N}{N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)}$$



حيث إن:  $N =$  حجم المجتمع.

$Z \text{ value} = Z$  تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (1.96)

عند معامل ثقة (95%)، باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

$\text{Percentage Picking} = P$  تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (0.5).

$d =$  نسبة الخطأ (0.05)

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن  $24512 \times [1-.5] \times .5$

$$= 378 \text{ --- } n = \left[ 24512 - 1 \left[ \times (.05^2 \div 1.96^2) \right] + .5(1 - .5) \right]$$

نستنتج مما سبق أن حجم العينة هو 378 مفردة.

و تم توزيع (400) استمارة استقصاء، تم استرداد (373) استمارة بما يعادل 93% تقريباً من إجمالي الاستمارات، بعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء تم مراجعتها لاستبعاد غير الصالح منها للتحليل، وذلك وفقاً لمعيار عدم اكتمال الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بالقائمة، أو وجود تحيز واضح في الإجابات بها، وقد تم استبعاد (4) استمارات لعدم توافر المعيار ينهم، وبذلك أصبحت القوائم التي تم تحليلها (369).

عاشر- أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:-

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على جمع البيانات من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجتمع البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستقصاء، والذي يتراوح ما بين (1) غير موافق تماماً إلى (5) موافق تماماً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Version 20) وبرنامج (AMOS, Version 23) لتفريغ البيانات وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، وتم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1- توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي، الخبرة، العمر).

2- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor Analysis (CFA لاستبعاد البنود غير المعنوية، وللتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (Hair et al., 2010; Shek & Yu, 2014). لتقييم نماذج القياس.

3- اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment : تم اختبار ثبات مقاييس البحث بواسطة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للثبات، لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients الخاصة بأداة البحث، وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (0) و (1) وكلما ارتفعت قيم معامل الثبات واقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات وثبات عال للمقياس (Bonett & Wright, 2015; Cho, 2016; Sijtsma, 2009).

4- حساب الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistic مثل المتوسط الحسابي Means، والنسب المئوية Percentages، والانحراف المعياري Standard Deviation يدل على تركيز الاستجابات حول متوسطها وعدم تشتتها كلما كان أقل من الواحد الصحيح والعكس صحيح، والمتوسط المرجح لتحديد الاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Mishra et al., 2019).

5- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث: حيث يدل معامل الارتباط Pearson Correlation Coefficient (على مدى وجود علاقة ثنائية خطية بين المتغيرين من حيث قوة هذه العلاقة واتجاهها) (Adler & Parmryd, 2010).

6- تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفروض (Darlington, 1968; Morrissey & Ruxton, 2018).

7- بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي) Structural Model باستخدام برنامج (AMOS, Version 23) (Marsh et al., 2005; Marsh et al., 2005).



(Raykov,). لكل من لمتغير المستقل (القيادة الخادمة) كمتغير كامن، والمتغير التابع (التميز في الاداء) كمتغير كامن، لتحديد مدى جودة توفيق النموذج محل البحث.

الحادى عشر-الدرسة الميدانية:-

أستهدفت الدراسة الميدانية تحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة، وأبعاد التميز فى الأداء، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد القيادة الخادمة، وأبعاد التميز فى الاداء، وتحديد اتجاه مقياس ليكرت لكل بعد، ثم تم حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الخادمة والتميز فى الأداء ككل وتحديد اتجاه مقياس ليكرت للمقياسين. وذلك على النحو التالي:

بالنسبة لمتغير القيادة الخادمة:- يحتوي هذا المقياس على ستة أبعاد ويوضح الجدول (2) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب النسبي للأبعاد الستة المكونة لمقياس القيادة الخادمة

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة

| م                                                                                                         | الأبعاد             | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب النسبي |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1                                                                                                         | الاحتواء العاطفي    | 3.691           | موافق         | .867              | 73.82          | 2              |
| 2                                                                                                         | الايثار             | 3.458           | موافق         | .926              | 69.16          | 5              |
| 3                                                                                                         | المسؤولية التنظيمية | 3.595           | موافق         | .726              | 71.9           | 3              |
| 4                                                                                                         | الحكمة والتميز      | 3.199           | محايد         | .882              | 63.98          | 6              |
| 5                                                                                                         | القيما الشخصية      | 3.486           | موافق         | .751              | 69.72          | 4              |
| 6                                                                                                         | تصميم خطط متقدمة    | 3.828           | موافق         | .832              | 76.56          | 1              |
| المتوسط المرجح للقيادة الخادمة (3.543) والاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق، بانحراف معياري (0.636). |                     |                 |               |                   |                |                |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

بالنسبة لمتغير التميز فى الاداء:- يحتوي هذا المقياس على خمسة أبعاد ويوضح الجدول (3) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب النسبي للأبعاد الخمسة المكونة لمقياس التميز فى الاداء:

## جدول (5)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز في الاداء

| م                                                                                                          | الأبعاد                             | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب النسبي |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1                                                                                                          | الأداء والانجاز                     | 3.494           | موافق         | .757              | 69.88          | 5              |
| 2                                                                                                          | المبادرة والابداع                   | 3.657           | موافق         | .801              | 73.14          | 3              |
| 3                                                                                                          | التعاون والالتزام الوظيفي           | 3.801           | موافق         | .897              | 76.02          | 1              |
| 4                                                                                                          | المشاركة وتحمل المسؤولية            | 3.722           | موافق         | .822              | 74.44          | 2              |
| 5                                                                                                          | الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي | 3.589           | موافق         | .753              | 71.78          | 4              |
| المتوسط المرجح التميز في الأداء (3.653) والاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق، بانحراف معياري (0.699). |                                     |                 |               |                   |                |                |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

### اختبار ثبات مقاييس البحث ككل:

ثبات المقياس يدل على ان المقياس يعطي النتائج ذاتها عند اخضاع نفس الشئ لقياسات متتالية، اما الصدق اي ان المقياس يقيس ما وضع من اجله. وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات (Taherdoost, 2016). ويوضح الجدول (6) التالي معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لمقياس القيادة الخادمة والتميز في الأداء والمقياس ككل:

## جدول (6)

### قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي

| المقياس             | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات) | معامل الصدق الذاتي |
|---------------------|--------------|----------------------------------|--------------------|
| الاحتواء العاطفي    | 4            | .923                             | 0.961              |
| الايتار             | 3            | .835                             | 0.914              |
| المسؤولية التنظيمية | 3            | .719                             | 0.848              |
| الحكمة والتميز      | 3            | .796                             | 0.892              |
| القيم الشخصية       | 3            | .851                             | 0.922              |
| تصميم خطط متقدمة    | 3            | .832                             | 0.912              |
| القيادة الخادمة     | 19           | .928                             | 0.963              |



|                                     |    |      |       |
|-------------------------------------|----|------|-------|
| الأداء والانجاز                     | 3  | .862 | 0.928 |
| المبادرة والابداع                   | 4  | .864 | 0.929 |
| التعاون والالتزام الوظيفي           | 4  | .903 | 0.950 |
| المشاركة وتحمل المسؤولية            | 4  | .878 | 0.937 |
| الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي | 5  | .843 | 0.918 |
| التميز في الاداء                    | 20 | .954 | 0.977 |
| المقياس ككل                         | 39 | .967 | 0.983 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لابعاد القيادة الخادمة تراوحت ما بين (0.719) و (0.923)، بينما كان إجمالي قيمة المعامل للمقياس ككل هو (0.928) في حين تراوحت معاملات الصدق الذاتي ما بين (0.848) و (0.961) لمقياس القيادة الخادمة، بالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لابعاد التميز في الأداء تراوحت ما بين (0.843) و (0.903)، بينما كان إجمالي قيمة المعامل للمقياس ككل هو (0.954) في حين تراوحت معاملات الصدق الذاتي ما بين (0.918) و (0.950) لمقياس التميز في الاداء، بالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه.

بينما كان إجمالي قيمة المعامل للمقياس ككل (0.967) الأمر الذي يدل على ثبات المقياس ككل. وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس ككل على قياس ما وضع لأجله. ونستنتج مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث وصلاحياتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة البحث على المجتمع.

مصفوفة معاملات الارتباط:- قام الباحث بحساب معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز في الأداء وكانت النتائج على النحو التالي:-

### جدول (7)

معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد القيادة الخادمة والتميز في الأداء

| معاملات الارتباط (R) |                  |               |                |                     |         |                  | المتغيرات           |
|----------------------|------------------|---------------|----------------|---------------------|---------|------------------|---------------------|
| التميز في الأداء     | تصميم خطط متقدمة | القيم الشخصية | الحكمة والتميز | المسؤولية التنظيمية | الايثار | الاحتواء العاطفي |                     |
| .623**               | .620**           | .640**        | .509**         | .522**              | .346**  | 1                | الاحتواء العاطفي    |
| .536**               | .474**           | .445**        | .281**         | .466**              | 1       | .346**           | الايثار             |
| .483**               | .560**           | .523**        | .419**         | 1                   | .466**  | .522**           | المسؤولية التنظيمية |
| .531**               | .550**           | .617**        | 1              | .419**              | .281**  | .509**           | الحكمة والتميز      |
| .664**               | .644**           | 1             | .617**         | .523**              | .445**  | .640**           | القيم الشخصية       |
| .667**               | 1                | .644**        | .550**         | .560**              | .474**  | .620**           | تصميم خطط متقدمة    |
| 1                    | .667**           | .664**        | .531**         | .483**              | .536**  | .623**           | التميز في الأداء    |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد القيادة الخادمة والمتغير التابع التميز في الأداء دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (المستقلة الفرعية والتابع) من (.483) إلى (.667) .

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي قوي.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية يمكن عرض ما يلي:-



\*بالنسبة للمتغير المسقل (القيادة الخادمة) والمكون من ستة أبعاد فإن ترتيب تلك الأبعاد وفقاً لإجابات عينة البحث تتمثل في أن تصميم خطط متقدمة جاءت في المرتبة الأولى يليها الاحتواء العاطفي ثم المسؤولية التنظيمية ثم القيم الشخصية ثم الإيثار وأخيراً الحكمة والتميز.

\*بالنسبة للمتغير التابع (التميز في الأداء) والمكون من خمسة أبعاد فإن ترتيب تلك الأبعاد وفقاً لإجابات عينة البحث تتمثل في أن التعاون والالتزام الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى يليها المشاركة وتحمل المسؤولية ثم المبادرة والإبداع ثم الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي وأخيراً الأداء والإنجاز.

الثاني عشر – مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفروض:-

من خلال أستعراض النتائج المتعلقة باختبار الفروض يمكن مناقشة وتفسير تلك النتائج كما يلي:-

أ - مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول: والذي ينص على أنه " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الأداء والإنجاز ".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:-

جدول(8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الخادمة على الأداء والإنجاز

| معنوية الاختبار                                          | P value. | قيمة T-test | قيم معاملات الانحدار المعياري Beta | معامل الانحدار | (أبعاد المتغير المستقل) |
|----------------------------------------------------------|----------|-------------|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| معنوي                                                    | .000     | **4.744     | .223                               | .195           | الاحتواء العاطفي        |
| معنوي                                                    | .000     | **6.030     | .239                               | .195           | الإيثار                 |
| غير معنوي                                                | .491     | -.689-      | -.030-                             | -.031-         | المسؤولية التنظيمية     |
| معنوي                                                    | .019     | *2.358      | .103                               | .089           | الحكمة والتميز          |
| معنوي                                                    | .000     | **4.025     | .210                               | .212           | القيم الشخصية           |
| معنوي                                                    | .000     | **4.685     | .236                               | .215           | تصميم خطط متقدمة        |
| .366                                                     |          |             |                                    |                | الثابت                  |
| R=0 .777                                                 |          |             |                                    |                | معامل الارتباط R        |
| معامل التحديد $R^2 = 0.604$ معامل التحديد المعدل = 0.598 |          |             |                                    |                | معامل التحديد $R^2$     |

|                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Adjusted R <sup>2</sup> |                                      |
| اختبار جودة النموذج F   | قيمة (F) = 92.103 معنوية (F) = 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من قيمة P Value ان الأداء والانجاز يتأثر معنويًا بأبعاد القيادة الخادمة وهي الاحتواء العاطفي، الايثار، الحكمة والتميز، القيم الشخصية، تصميم خطط متقدمة. بينما لايتأثر معنويًا بالمسؤولية التنظيمية، وهذا ما إتفق مع نتيجة دراسة (Carney & others, 2016) والتي توصلت إلى أن الأداء والانجاز يتحسن في ظل وجود أبعاد القيادة والخادمة.

ومن ثم يتم قبول الفرض الرئيسي الأول قبول جزئي

ب- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني: والذي ينص على أنه " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على المبادرة والإبداع ". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:-

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الخادمة على المبادرة والابداع

| معنوية الاختبار                                                                           | P value. | قيمة T-test | قيم معاملات الانحدار المعياري Beta | معامل الانحدار | (أبعاد المتغير المستقل)      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|------------------------------------|----------------|------------------------------|
| غير معنوي                                                                                 | .092     | 1.690       | .077                               | .071           | الاحتواء العاطفي             |
| معنوي                                                                                     | .000     | **7.344     | .282                               | .244           | الايثار                      |
| معنوي                                                                                     | .005     | **2.848     | .120                               | .132           | المسؤولية التنظيمية          |
| غير معنوي                                                                                 | .208     | -           | -.054                              | -.049          | الحكمة والتميز               |
| معنوي                                                                                     | .000     | **6.225     | .316                               | .337           | القيم الشخصية                |
| معنوي                                                                                     | .000     | **4.816     | .236                               | .227           | تصميم خطط متقدمة             |
| .187                                                                                      |          |             |                                    |                | الثابت                       |
| R=0 .792                                                                                  |          |             |                                    |                | معامل الارتباط R             |
| معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.621 معامل التحديد المعدل = 0.627 Adjusted R <sup>2</sup> |          |             |                                    |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
| قيمة (F) = 101.482 معنوية (F) = 0.000                                                     |          |             |                                    |                | اختبار جودة النموذج F        |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



ويتضح من قيمة P Value ان المبادرة والإبداع تتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الخادمة وهي الايثار، المسؤولية التنظيمية، القيم الشخصية، تصميم خطط متقدمة. بينما لا يتأثر معنوياً بالاحتواء العاطفي، والحكمة والتميز وتلك النتيجة التي توصل إليها الباحث، وهي أن المبادرة والابداع تتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الخادمة هي مشابهة إلى حد كبير مع نتائج دراسة (Sharmu & Kawatrw, 2017) والذي توصل إلى أن دور القيادة الخادمة هي تحقيق التميز المؤسسي من مثال المبادرة والابداع.

ومن ثم يتم قبول الفرض الرئيسى الثاني قبول جزئى

ج- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثالث: والذي ينص على انه " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التعاون والالتزام الوظيفي "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:-

جدول(10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الخادمة على التعاون والالتزام الوظيفي

| معنوية الاختبار                                          | P value. | قيمة T-test | قيم معاملات الانحدار المعياري Beta | معامل الانحدار | (أبعاد المتغير المستقل)            |
|----------------------------------------------------------|----------|-------------|------------------------------------|----------------|------------------------------------|
| معنوي                                                    | .000     | **5.497     | .286                               | .296           | الاحتواء العاطفي                   |
| معنوي                                                    | .000     | 4.008       | .176                               | .170           | الايثار                            |
| غير معنوي                                                | .148     | - 1.450     | -.070                              | -.086          | المسؤولية التنظيمية                |
| غير معنوي                                                | .318     | - 1.000     | -.048                              | -.049          | الحكمة والتميز                     |
| معنوي                                                    | .002     | **3.111     | .180                               | .215           | القيم الشخصية                      |
| معنوي                                                    | .000     | **5.784     | .323                               | .348           | تصميم خطط متقدمة                   |
| .507                                                     |          |             |                                    |                | الثابت                             |
| R=0 .718                                                 |          |             |                                    |                | معامل الارتباط R                   |
| معامل التحديد $R^2 = 0.515$ معامل التحديد المعدل = 0.507 |          |             |                                    |                | معامل التحديد $R^2$ Adjusted $R^2$ |

|                          |                                         |
|--------------------------|-----------------------------------------|
| اختبار جودة النموذج<br>F | قيمة (F) = 64.135<br>معنوية (F) = 0.000 |
|--------------------------|-----------------------------------------|

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من قيمة P Value أن التعاون والالتزام الوظيفي يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الخادمة وهي الاحتواء العاطفي، الإيثار، القيم الشخصية، تصميم خطط متقدمة. بينما لا يتأثر معنوياً بالمسؤولية التنظيمية، والحكمة والتميز حيث يرى الباحث أن الاحتواء العاطفي والإيثار هما أكثر الأبعاد المؤثرة على التعاون والالتزام الوظيفي وقد اتفق كلا من (Carney & Cooper, 2016) على أن التعاون والالتزام الوظيفي في القطاع الأكاديمي سيتحقق من خلال أبعاد القيادة الخادمة.

ومن ثم يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث قبول جزئي

د- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الرابع: والذي ينص على أنه : " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على المشاركة وتحمل المسؤولية "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:-

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الخادمة على المشاركة وتحمل المسؤولية

| معنوية الاختبار | P value. | قيمة T-test | قيم معاملات الانحدار المعياري Beta | معامل الانحدار | (أبعاد المتغير المستقل) |
|-----------------|----------|-------------|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| معنوي           | .000     | **6.789     | .339                               | .321           | الاحتواء العاطفي        |
| معنوي           | .000     | **7.159     | .301                               | .268           | الإيثار                 |
| معنوي           | .002     | **3.062     | .141                               | .160           | المسؤولية التنظيمية     |
| غير معنوي       | .252     | -<br>1.147  | -.053                              | -.050          | الحكمة والتميز          |
| غير معنوي       | .114     | 1.584       | .088                               | .096           | القيم الشخصية           |
| معنوي           | .000     | **6.223     | .334                               | .330           | تصميم خطط متقدمة        |
| .746            |          |             |                                    |                | الثابت                  |
| R=0 .743        |          |             |                                    |                | معامل الارتباط R        |



|                          |                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------|
| معامل التحديد $R^2$      | معامل التحديد المعدل $Adjusted\ R^2 = 0.553$ |
| اختبار جودة النموذج<br>F | قيمة (F) = 74.493 معنوية (F) = 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من قيمة P Value ان المشاركة وتحمل المسؤولية يتأثر معنويًا بأبعاد القيادة الخادمة وهي الاحتواء العاطفي، الايثار، المسؤولية التنظيمية، تصميم خطط متقدمة. بينما لا يتأثر معنويًا بالحكمة والتميز، والقيم الشخصية، ويرى الباحث أن المشاركة وتحمل المسؤولية هي بعد من أبعاد التميز المؤسسي فالمنظمات المتميزة هي المنظمات التي تساعد العاملين بها على مشاركتهم في صناعة القرار وتحملهم لمسئوليات الأعمال التي يقومون بها (vankler&others, 2011)

### ومن ثم تم قبول الفرض الرئيسي الرابع قبول جزئي

هـ-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الخامس: والذي ينص على انه : "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما يلي:-

### جدول(13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الخادمة على الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي

| معنوية الاختبار | P value. | قيمة T-test | قيم معاملات الانحدار المعياري Beta | معامل الانحدار | (أبعاد المتغير المستقل) |
|-----------------|----------|-------------|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| معنوي           | .000     | **4.407     | .223                               | .194           | الاحتواء العاطفي        |
| معنوي           | .000     | **6.912     | .296                               | .241           | الايثار                 |
| معنوي           | .000     | **4.388     | .205                               | .213           | المسؤولية التنظيمية     |
| غير معنوي       | .305     | 1.026       | .048                               | .041           | الحكمة والتميز          |
| غير معنوي       | .207     | -1.263      | -.071                              | -.071          | القيم الشخصية           |
| معنوي           | .000     | **4.340     | .236                               | .214           | تصميم خطط متقدمة        |
| .571            |          |             |                                    |                | الثابت                  |
| R=0.734         |          |             |                                    |                | معامل الارتباط R        |

|                       |                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| معامل التحديد $R^2$   | معامل التحديد $R^2 = 0.538$ معامل التحديد المعدل = 0.531 |
| اختبار جودة النموذج F | قيمة (F) = 70.304 معنوية (F) = 0.000                     |
|                       | Adjusted $R^2$                                           |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من قيمة P Value ان الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الخادمة وهي الاحتواء العاطفي، الايثار، المسؤولية التنظيمية، تصميم خطط متقدمة. بينما لا يتأثر معنوياً بالحكمة والتميز، والقيم الشخصية، ويرى الباحث أن وجود أبعاد القيادة الخادمة يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي والعلاقات التي بين مستويات الهيكل التنظيمي وكذلك تؤثر على التميز الاستراتيجي وهذا ما أكدته دراسة (Kheng & Yean, 2017) والتي توصلت إلى أن من محددات التميز في الاداء وجود الاحتواء العاطفي والمسؤولية التنظيمية

ومن ثم تم قبول الفرض الرئيسي الخامس قبول جزئي

الثاني عشر - التوصيات:-

يتناول الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات تفيد القيادات الإدارية بالجامعة، كما يقدم مجموعة من فرص البحوث المستقبلية استكمالاً لما بدأه من جهد وذلك في ضوء حدود الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14)

توصيات القيادات الإدارية بجامعة عين شمس

| م | التوصية                                     | آلية التنفيذ                                                                                                                                                                                | الجهة المسؤولة عن التنفيذ                                                                      | الزمن المقترح للتنفيذ |
|---|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1 | رفع مستوى الأداء وقياس إنجازات العاملين     | * تصميم إستمارات تقييم أداء تبنى على أهداف زمنية مطلوبة من العاملين وهيئة التدريس<br>* وضع أهداف مسبقة لكل قسم من الأقسام العلمية داخل الكليات والمعاهد بحيث يكون التقييم جماعي لهذا القسم. | إدارة شؤون العاملين وإدارة شؤون هيئة التدريس<br>وكلاء الكليات والمعاهد                         | 6 شهور<br>6 شهور      |
| 2 | تشجيع وتقديم ابتكارات وإقتراحات وأساليب عمل | * إعداد إجتماعات دورية بين القيادات الجامعية والعاملين وأعضاء هيئة التدريس يتم فيها طرح أفكار جديدة ومناقشتها.                                                                              | نواب الجامعة وأعضاء الجامعة بالتنسيق مع وكلاء الكليات والمعاهد ومدير عام الكلية لترشيح الأسماء | 3 شهور                |



|     | جديدة تساهم<br>فالإرتقاء بمستوى<br>الأداء                                                                | التي قدمت أفكار لهم خلال كل فترة<br>زمنية                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | زيادة مستوى<br>التعاون مع الجهات<br>الخارجية                                                             | إنشاء وحدة اتصال داخل كل كلية أو معهد<br>تكون مهامها الرئيسية المتابعة مع إدارات<br>الموارد البشرية في منظمات الأعمال<br>لمعرفة كل ما يستجد من تطورات في البيئة<br>الخارجية للجامعة | أمين الجامعة بالتنسيق مع إدارات<br>رعاية الشباب داخل الكليات<br>والمعاهد                                                                                                                       |
| 4   | تشجيع العاملين<br>على الابتكار<br>والتغيير                                                               | قياس أداء العاملين من خلال وضع بنود<br>فإستمارة التقييم لقياس عدد الأفكار<br>الجديدة التي تقدموا بها مع قياس نسبة<br>الأفكار التي تم تنفيذها إلى إجمالي عدد<br>الأفكار المقترحة     | وكلاء الكليات والمعاهد                                                                                                                                                                         |
| 5   | زيادة نسبة مشاركة<br>أعضاء هيئة<br>التدريس والعاملين<br>في الأنشطة<br>التطوعية وأنشطة<br>خدمة الطلاب     | وضع حوافز ومكافآت للعاملين وأعضاء هيئة<br>التدريس المشاركين في تلك الأعمال<br>التطوعية                                                                                              | وكلاء الكليات والمعاهد لخدمة<br>شئون المجتمع والبيئة                                                                                                                                           |
| 6   | زيادة مستوى<br>الإحتواء العاطفي<br>والقيم الشخصية<br>والإحساس<br>بالمسؤولية<br>التنظيمية لدى<br>القيادات | تصميم إستمارات إستقصاء لقياس آراء العاملين<br>وأعضاء هيئة التدريس في مديرتهم<br>ورؤسائهم والتي تتعلق تلك الإستمارات<br>بالإبعاد السابقة للقيادة الخادمة.                            | إنشاء وحدات خاصة داخل الكليات<br>والمعاهد تكون تابعة لوكلاء الكليات<br>والمعاهد لخدمة شئون المجتمع<br>والبيئة تكون مهمة تلك الوحدات<br>تصميم تلك الاستمارات وتوزيعها<br>وقياسهما كل فترة دورية |
| 7   | زيادة مرونة الهيكل<br>التنظيمي وإعادة<br>النظر كل فترة في<br>مهام ومسؤوليات<br>الإدارات والأقسام         | مطالبة رؤساء الأقسام والإدارات (خاصة<br>المديرين ورؤساء الأقسام الجدد) بوضع<br>تصور عن مهام القسم أو الإدارة مع كتابة<br>مقترحات التعديل على أن ترفع تلك التقارير<br>لمجالس الكليات | مجلس<br>الجامعات<br>ومجالس<br>الكليات<br>والمعاهد                                                                                                                                              |
| سنة |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                |

المصدر: (من أعداد الباحث)

## المراجع

### أولا - المراجع العربية :

- العميان، محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة: دار وائل للطباعة والنشر - عمان.
- شيخ السوق (2014)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة ، جامعة المنوفية .
- هلال، محمد سعيد عبدالمطلب (2016 )، جودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس -دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة عين شمس.

### ثانيا - المراجع الأجنبية:

- Adler, J., & Parmryd, I. (2010). Quantifying colocalization by correlation: the Pearson correlation coefficient is superior to the Mander's overlap coefficient. *Cytometry Part A*, 77(8), 733-742.
- Asma S. Alkhateri, (2018), "The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees turnover Intention: The Mediating Role of job Satisfaction and Affective Organizational Commitment", *International Business Management*, 12(7), 125-141.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15.
- Cahwap, N. (2020). *Mother Teresa, the Centenary Edition*. New Delhi: Penguin BooksIndia.
- Carney, M.A., Ng, L.E., & Cooper, T.(2016). "Professional development amid change: Fostering academic excellence and faculty productivity at teaching-intensive universities". *The Journal of Faculty Development*, 30(2), 27-35.



- Cho, E. (2016). Making Reliability Reliable: A Systematic approach to reliability coefficients. *Organizational Research Methods*, 19(4), 651–682.
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* 49(1), 129–155.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dierendonck, D. V. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Dod, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A. (2018) *Servant Leadership and Its Impact on Ethical Climate*. *The Journal of Value Based Leadership* 11 (1), 1–22.
- Garrud, p. (2018). "Selecting medical students: we need to assess more than academic excellence". *The Medical Journal of Australia*, 2
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* ,. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). *AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool*. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 167–181.
- Kekäle, J. (2015) "A human resources model supporting academic excellence" *Journal Tertiary Education and Management*, 21(2), 160–171.
- Kheng, Y. & Yean, A. (2017). Determinants of organizational excellence of Malaysian public universities. *International business management*, 11(6), 1169–1179.
- Lubin, K. A. (2001). "Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics." *Dissertation Abstracts Online*, retrieved 2015.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of Fit in Structural Equation Models. In A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (Eds.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* . Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mateos. Ronco, A., & Hernandez Mezquida, J.M(2018). "Developing a Performance Management Model for the implementation of TOM Practices in Public education centres". *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5), 546–579.
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of cardiac anaesthesia*, 22(1), 60–81.

- Morrissey, M. B., & Ruxton, G. D. (2018). Multiple regression is not multiple regressions: the meaning of multiple regression and the non-problem of collinearity.
- Norhthnse, P. G (2020). Leadership: Theory and practice (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Raykov, T. (2005). Bias-corrected estimation of noncentrality parameters of covariance structure models. Structural Equation Modeling, 12(3),120-129..
- Shek, D. T., & Yu, L. (2014). Confirmatory factor analysis using AMOS: a demonstration. International Journal on Disability and Human Development, 13(2), 191-204.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. Psychometrika, 74(1), 105-181.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. Journal of leadership and Organizational Studies, 10(4),79-91.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1),29-45.
- Tena, A. Juan, B. & Ciprés, M. (2019) "Drivers and internalisation of the EFQM excellence model". International Journal of Quality & Reliability Management.33(8),1-28.
- Vankley, Tom: Taylor, Thomas: Jones, steven :shawn, M Carraher(2011) "strategic servant leadership and service: A cross cultural study" Allied academies international conference. Academy of Strategic Management. Proceeding s. Cullowhee: 10(2),7-10.



## ملحق رقم (1)

### أستمارة الأستقصاء

فيما يلي (27) عبارة، تستفسر عن بعض الجوانب التي تلمسها أثناء عملك. رجاء ضع علامة (Y) أمام إختيارك.

| م  | العبارة                                                                  | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1  | يعطينى مديري المعلومات التي احتاجها لأؤدى عملي بشكل جيد .                |                  |           |       |       |              |
| 2  | يشجعنى مديرى على استخدام مواهبى .                                        |                  |           |       |       |              |
| 3  | يساعدنى مديرى فى تطوير نفسى .                                            |                  |           |       |       |              |
| 4  | يعطينى مديرى سلطة فى اتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي .    |                  |           |       |       |              |
| 5  | يُمكننى مديرى من حل المشاكل بنفسى بدلا من إخبارى بما يجب فعله .          |                  |           |       |       |              |
| 6  | يقدم لى مديرى فرصا وفيرة لتعلم مهارات جديدة .                            |                  |           |       |       |              |
| 7  | يبقى مديرى فى الخلفية ويعطى إتمادات للآخرين .                            |                  |           |       |       |              |
| 8  | لاينتظر مديرى مقابلا أو مكافأة عن أشياء يفعلها للآخرين.                  |                  |           |       |       |              |
| 9  | يبدو أن مديرى يستمتع بكون زملائه أكثر نجاحا منه.                         |                  |           |       |       |              |
| 10 | يحملنى مديرى المسئولية في العمل الذى أقوم بتنفيذه .                      |                  |           |       |       |              |
| 11 | أنا مسئول عن أدائى من قبل مديرى .                                        |                  |           |       |       |              |
| 12 | يحملنى مديرى أنا وزملائى المسئولية عن الطريقة التي نتعامل بها مع الوظيفة |                  |           |       |       |              |

|    |                                                                      |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 13 | لا يؤنب مديري المخطئ بشكل مستمر في كل لقاء جماعي.                    |  |  |  |  |
| 14 | يحافظ مديري على موقفه الصارم تجاه الأشخاص الذين أساءوا له في العمل . |  |  |  |  |
| 15 | يجد مديري صعوبة في نسيان أخطائي السابقة .                            |  |  |  |  |
| 16 | يتحمل مديري المخاطر حتى عندما لا يكون متأكدا من الدعم من مديره .     |  |  |  |  |
| 17 | يتحمل مديري المخاطر ويفعل ما يجب القيام به من وجهة نظره              |  |  |  |  |
| 18 | مديري متفهم حدود إمكاناتي وضعفي .                                    |  |  |  |  |

| م  | العبارة                                                              | غير موافق تمامًا | غير موافق | محايد | موافق | موافق تمامًا |
|----|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 19 | غالبًا ما يحس مديري بالأشياء التي يراها تحدث من حوله                 |                  |           |       |       |              |
| 20 | مديري مستعد للتعبير عن مشاعره حتى لو كان لذلك عواقب غير مرغوب فيها . |                  |           |       |       |              |
| 21 | يظهر مديري مشاعره الحقيقية لموظفيه .                                 |                  |           |       |       |              |
| 22 | يتعلم مديري من النقد الذي يحصل عليه من رئيسه .                       |                  |           |       |       |              |
| 23 | يتعلم مديري من وجهات النظر المختلفة وآراء الآخرين.                   |                  |           |       |       |              |
| 24 | إذا قام الناس بالنقد يحاول مديري التعلم منه.                         |                  |           |       |       |              |
| 25 | يشدد مديري على أهمية التركيز على الصالح العام .                      |                  |           |       |       |              |



|    |                                               |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------|--|--|--|--|
| 26 | مديري لديه رؤية طويلة الأجل .                 |  |  |  |  |
| 27 | يشدد مديري على المسؤولية المجتمعية<br>لعملنا. |  |  |  |  |

فيما يلي (33) عبارة تستفسر عن مدى توافر بعض الجوانب في عملك . ضع علامة (√) أمام اختيارك.

| م | العبارة                                                                     | غير موافق تمامًا | غير موافق | محايد | موافق | موافق تمامًا |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1 | قواعد الجامعة والتعليمات عادلة ومتساوية .                                   |                  |           |       |       |              |
| 2 | تطبق الإدارة حوافز سلبية وإيجابية لإدارة الجامعة .                          |                  |           |       |       |              |
| 3 | كثيرا ماتتغير قواعد الجامعة ولوائحها لإستيعاب التغيرات المجتمعية والبيئية . |                  |           |       |       |              |
| 4 | تقييم الأداء يعكس عمل الموظفين بواقعية .                                    |                  |           |       |       |              |
| 5 | تتخذ الإدارة التدابير اللازمة لتمكين الموظفين من تطوير العمل .              |                  |           |       |       |              |
| 6 | يتم اتخاذ القرارات الجامعية بشكل جماعي من خلال المشاركة .                   |                  |           |       |       |              |
| 7 | يتمتع موظفو الجامعة بفرص التقدم على قدم المساواة .                          |                  |           |       |       |              |
| 8 | ترتبط سلطة المديرين جيدا بحجم مسؤولياتهم.                                   |                  |           |       |       |              |
| 9 | يدرك الموظفون رؤية الجامعة، وأهدافها، ورسالتها .                            |                  |           |       |       |              |
| م | العبارة                                                                     | غير موافق تمامًا | غير موافق | محايد | موافق | موافق تمامًا |

|    |                                                                           |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 10 | يتبادل الموظفون فرص النجاح والابتكار في الجامعة .                         |  |  |  |  |
| 11 | تلتزم الإدارة والموظفون بجميع لوائح الجامعة .                             |  |  |  |  |
| 12 | إدارة الجامعة قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.                         |  |  |  |  |
| 13 | الإدارة قادرة على تطوير الفرص للموظفين .                                  |  |  |  |  |
| 14 | تقدر الإدارة الانفتاح وتقبل التغيير.                                      |  |  |  |  |
| 15 | الإدارة ممتازة في مواجهة الأزمات بشكل فعال .                              |  |  |  |  |
| 16 | تقوم الإدارة بالعمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين.                     |  |  |  |  |
| 17 | يقوم موظفو الجامعة بواجباتهم بروح معنوية عالية وحماس.                     |  |  |  |  |
| 18 | يملك موظفو الجامعة قدرات عقلية ممتازة .                                   |  |  |  |  |
| 19 | لدى موظفي الجامعة ما يكفي من إمكانيات ملحوظة للابتكار .                   |  |  |  |  |
| 20 | يواجه موظفو الجامعة عقبات أثناء تأدية أعمالهم.                            |  |  |  |  |
| 21 | يحقق موظفو الجامعة أهدافهم من خلال المشاركة .                             |  |  |  |  |
| 22 | يخضع اختيار الموظفين الجدد في الجامعة لمعايير الكفاءة والخبرة والمؤهلات . |  |  |  |  |
| 23 | تقوم الجامعة باستمرار بتقييم الموظف وتطويره.                              |  |  |  |  |
| 24 | تولى الجامعة اهتماما كبيرا لتنمية الموارد البشرية .                       |  |  |  |  |
| 25 | يحدد هيكل الجامعة بوضوح حدود السلطة والمسئولية.                           |  |  |  |  |



|    |                                                                                                          |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 26 | هيكل الجامعة واضح وبسيط .                                                                                |  |  |  |  |
| 27 | يحدد هيكل الجامعة العلاقات بين مختلف مستويات المؤسسات الإعلانية بالإضافة إلى الكليات والوحدات الإدارية . |  |  |  |  |
| 28 | هيكل الجامعة مرن للغاية وقابل للتكيف .                                                                   |  |  |  |  |
| 29 | أهداف الجامعة والأهداف الاستراتيجية شاملة ومتكاملة.                                                      |  |  |  |  |
| 30 | تطور الجامعة الأهداف والمهام طبقا للتغيرات البيئية .                                                     |  |  |  |  |
| 31 | في جامعتي هناك استراتيجية شاملة .                                                                        |  |  |  |  |
| 32 | تكرس الجهود دائما لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة                                                    |  |  |  |  |
| 33 | تعمل الجامعة بجد للحفاظ على الميزة التنافسية .                                                           |  |  |  |  |