



الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا Covid-19 والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

د. مروة محمد محمد علي البطريق

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة، مصر

marmar_hazim@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البطريق، مروة محمد محمد (٢٠٢٢). الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا Covid-19 والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢) ج ٣، ١١٨٧ - ١٢٢٥*.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا Covid-19 والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

د. مروة محمد محمد علي البطريق

الملخص:

هدف البحث إلى اختبار الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الخادمة في تعديل قوة العلاقة السلبية بين أزمة جائحة فيروس كورونا Covid-19 ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وتم إجراء البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وبلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها أن هناك علاقة موجبة ودالة احصائياً بين متغيرات البحث. وأن هناك تأثير معنوي بين كلاً من أزمة جائحة كورونا وأبعاد القيادة الخادمة علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، كما أن القيادة الخادمة تعدل من قوة العلاقة بين أزمة جائحة كورونا وأبعاد مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وأوصي البحث بضرورة الاستفادة من أبعاد القيادة الخادمة في إدارة أزمة جائحة كورونا Covid-19 بما يرفع من جودة الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

الكلمات المفتاحية: أزمة جائحة كورونا Covid-19 - القيادة الخادمة- الأداء الوظيفي.

١ - مقدمة:

تعيش البشرية حياة حافلة بالأحداث والمفاجآت والأزمات ومع إطلالة عام ٢٠٢٠ دخلت عهداً جديداً بسبب أزمة جائحة كورونا (COVID-19) التي لم يشهد التاريخ لها مثيلاً من حيث معدلات الانتشار وحجم تأثيرها في جميع المجالات سواء الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والتعليمية فضلاً عما أحدثته من تأثير على السلوك الإنساني نفسه.

أظهرت أزمة جائحة كورونا تفاوتات في الأنظمة التعليمية في كثير من الدول، ولم يعد التعليم متوفراً للجميع بشكل عادل ومتساوي لهم (الهامي وإبراهيم، ٢٠٢٠)، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي من المنظمات التي لها دوراً مهماً في بناء المجتمعات، لما تقدمه من إسهامات في تحقيق التنمية المستدامة للقوى البشرية، والاجتماعية، والاقتصادية على حد سواء، حيث أن أحد عوامل فاعلية نجاح مؤسسات التعليم العالي هو النظر إلى طبيعة الإدارة ووظائفها، وما تقدمه للمجتمع على طريق رقيه وتطوره (بركة، ٢٠٢٠). حيث تكسب الجامعة الطالب القيم والسلوكيات

والاتجاهات الحديثة والتي تنمي معارفه ومهاراته واتجاهاته، من خلال التعرف على الطرق والأساليب العلمية والبحوث والدراسات التي تزيد الوعي لدى المجتمع. (العسولي، ٢٠١٩)

برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي حيث تعد القيادة نبض العملية الإدارية، فالتبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي تدفعنا إلى الاعتقاد بان القيادة الفاعلة والموظفين الملتزمين بمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية (Ebrahim & Yahaya, 2016)، حيث يؤثر أداء العنصر البشري في نجاح المؤسسات التعليمية لذلك؛ تسعى القيادة الخادمة الناجحة إلى تنمية علاقات مهنية مع العاملين، وإلى التحول من الإشباع المادي إلى الإشباع الروحي العاطفي (الحر، ٢٠١٧)

تعد القيادة الخادمة من النقاط الرئيسية التي تساهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية (Duggan, 2017) حيث أنها لا تلقي بأهداف المؤسسات التعليمية على عاتق العاملين فقط بل يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الآخرين لفهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم والوصول بهم إلى قوة طاقتهم الجسدية والفكرية وزيادة أدائهم الوظيفي.

في ظل اهتمام وزارة التعليم العالي بتطوير التعليم، والسعي إلى التوصل إلى نماذج وأطر واضحة للتطوير تجمع بين القيادة الواعية والأداء الفعال والتعليم المتميز، لذا على الجهات المسؤولة اعطاء القادة في المؤسسات التعليمية اهتماماً كبيراً، كون القائد هو المحور الأساسي في تحسين العملية التعليمية، والذي ينعكس على مخرجات التعليم. (المطيري والشايح، ٢٠١٩)

وفي ضوء ما سبق تسعى الباحثة من خلال الدراسة التعرف على طبيعة الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا Covid-19 والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة.

٢- الإطار النظري

تتناول الباحثة الإطار النظري للدراسة من حيث مفهوم كل متغير وأبعاد قياسه وذلك على النحو الآتي:

١/٢ أزمة جائحة كورونا

يشهد العالم في الوقت الحالي أزمة كبيرة وسريعة الانتشار، ألا وهي فيروس كورونا الذي اجتاح العالم بأسره وقد أثر على صحة الإنسان والممارسات والأنشطة التي يقوم بها، وقد تسبب هذا الفيروس بموت أعداد كبيرة من المواطنين في دول العالم كافة، ولم تقتصر آثار هذا الفيروس على القطاع الصحي وحياة الأفراد، بل أثر على المجالات والقطاعات التي تنظم حياة الإنسان وتؤثر به وتتأثر به.

يعد القطاع التعليمي أحد أبرز القطاعات التي تأثرت بانتشار فيروس كورونا، فقد توقف التعليم التقليدي في المدارس والمؤسسات التعليمية في العديد من دول العالم وذلك كمحاولة للحد من انتشار فيروس كورونا، ولأن القطاع التعليمي يعد عماد الدول ومستقبل أجيالها، قامت العديد من الدول العالمية والعربية بالتوجه نحو تطبيق أساليب وآليات التعلم عن بعد. وعلى الرغم من الإمكانيات المحدودة والبنية التحتية السيئة لخدمات الإنترنت التي تعد متطلب أساسياً من متطلبات التعلم عن بعد، فقد حاولت المؤسسات التعليمية إدارة هذه الأزمة من خلال بث البرامج والحصص التعليمية المتلفزة على القنوات الفضائية وشاشات التلفزيون، بالإضافة إلى نشر الفيديوهات والتكليفات الدراسية على منصات ومواقع الانترنت.(المرقطن، ٢٠٢٠)

وفقاً لمنظمة الصحة العالمية ففيروس كورونا COVID-19 "هو وباء ينتشر بين الأفراد في مساحات كبيرة فهو أحد أنواع سلالة الفيروسات التاجية المعروفة علمياً باسم كورونا والتي تستهدف الجهاز التنفسي، ومصطلح COVID-19 يتكون من عدة أجزاء، ويحمل كل جزء معنى، فـ "CO" هو اختصار كورونا، و "VI" اختصار فيروس، و "D" اختصار مرض، ورقم "١٩" نسبة إلى السنة التي تم الإعلان فيها عن ظهور المرض".

عندما بدأت أجراس الإنذار تدق للتحذير من تزايد تفشي فيروس كورونا المستجد، قام البنك الدولي بتشكيل فريق عمل عالمي متعدد القطاعات لدعم تصدي البلدان لهذه الأزمة، والإجراءات التي تتخذها للتكيف معها، في ذلك الوقت، لم يكن هناك سوى "الصين" وعدد قليل من البلدان المتضررة الأخرى، تفرض التباعد الاجتماعي من خلال إغلاق المؤسسات التعليمية، وبعد عدة أيام أغلقت حوالي (١٢٠ دولة) مؤسساتها التعليمية، مما أثر على ما يزيد عن (مليار طالب ودارس) في جميع أنحاء العالم، رأوا مؤسساتهم التعليمية تغلق أمام أعينهم لأجل غير مسمى.(عمرى، ٢٠٢٠)

رغم أن أزمة تفشي فيروس "كورونا" لا تزال في مراحل التطور ويصعب التنبؤ بمساراتها المحتملة خلال المستقبل، فإن هناك دروس عدة يمكن استخلاصها من خلال تحليل مبدئي لمجريات الأحداث حتى الآن، وأهمها على الإطلاق ضرورة الاهتمام بعلم إدارة الأزمات، لذا سوف نقوم بالتعرف على مفهوم الأزمات مبينة ماهية مراحل الأزمة كمدخل لإدارة الأزمات المستحدثة لاسيما جائحة كورونا.

يمكن التعبير عن مفهوم إدارة الأزمات (Jonathan, 2017) بأنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات النشاط السلبي المتوقع، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معه، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيه والقضاء عليه أو تغيير مساره لصالح المنظمة".

وتهتم إدارة الأزمات بعناصر في غاية الأهمية في مقدمتها كفاءة القيادة، حيث تتوقف معالجة الأزمة في كثير من الأحيان على مدى وضوح الرؤية ووعي القيادة وطبيعة علاقتها بالأطراف المعنية بالأزمة، وفي أزمة "كورونا" على سبيل المثال يتجلى عنصر ثقة الشعب بالقيادة كمحدد رئيسي في نجاح خطط التصدي للخطر، فالشعوب تلتف حول قادتها الموثوق بهم في أوقات الأزمات، حيث يتحمل القادة في مثل هذه الظروف عبء قيادة فرق العمل واتخاذ القرار الملائم، وأيضاً مسؤولية بث الثقة والطمأنينة ورفع الروح المعنوية للشعوب وإقناعهم باتباع الإجراءات والقرارات التنظيمية التي تعلنها السلطات الحكومية وبناء ما يعرف بالإجماع الطوعي حول موضوع الأزمة.

هذا وتتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء). أو تحديدها بأربعة مراحل في نموذج (Arnold, 1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها نموذج (Slatter, 1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي).

من الجدير بالذكر، أن تأثير جائحة كورونا على "المؤسسات التعليمية" يكون أكثر تدمير في البلدان التي تنخفض فيها نتائج التعلم، وترتفع فيها معدلات الأمية والتسرب من التعليم، وتضعف فيها القدرة على الصمود في وجه الصدمات، وبينما يبدو أن إغلاق المؤسسات التعليمية يمثل حلاً منطقياً لفرض التباعد الاجتماعي داخل المجتمعات المحلية، فإن إغلاقها لمدة طويلة سيكون له تأثير سلبي غير متناسب على الطلاب الأكثر تضرراً، فهؤلاء الدارسين لديهم فرص أقل للتعلم في المنزل، وقد يمثل الوقت الذي يقضونه خارج المؤسسات التعليمية أعباءً اقتصادية على كاهلهم وكاهل أسرهم. كما يمكن للمكاسب التي تحققت - بشق الأنفس - في توسيع نطاق الحصول على تعليم الطلاب أن تتوقف، بل وتنتهي مع تمديد إغلاق مؤسسات تعليم الطلاب، وتبقى إمكانية الحصول على خيارات بديلة - مثل التعلم عن بعد - بعيدة المنال لمن لا تتوفر لديهم وسائل الاتصال، والإنترنت؛ وقد يتسبب هذا الأمر في المزيد من الخسائر في رأس المال البشري، وتقلص الفرص الاقتصادية للدولة جراء توقف الأنشطة بها.

من الأمور المسلم بها، أنه بإمكان الإجراءات التعليمية أثناء الأزمات أن تدعم الوقاية وتعافي الصحة العامة مع تخفيف أثر تلك الأزمات على الدارسين الطلاب، وعندما تندر المرافق الصحية، يمكن تحويل المؤسسات التعليمية - النظامية وغير النظامية - إلى مراكز حجر صحي لاحتجاز المصابين مؤقتاً أثناء الأزمات - كما حدث مع المركز الإقليمي لتعليم الطلاب بسرس اللبان، الذي تحول إلى مستشفى حجر صحي لعلاج المصابين، وعزلهم عن المجتمع حتى التعافي - كل هذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار في عملية التخطيط، ولاسيما في مرحلتي التكيف، والتعافي،

كما أن التعليم يمكن أن يساهم في حماية الأطفال والشباب، من خلال مساعدتهم على التكيف، أو الحفاظ إلى حد ما على الأوضاع الطبيعية أثناء الأزمات، والتعافي بسرعة أكبر مع ما يرجي من اكتساب بعض المهارات الجديدة المفيدة، أي اكتساب مهارات التعلم عن بعد، ومزيد من إتقان المهارات الرقمية متى دعت الحاجة لذلك. (عمري، ٢٠٢٠)

مما سبق يتضح أن أبرز أدوار وأهداف تعليم وتعلم الطلاب في أوقات الأزمات والكوارث، تتمثل في الآتي: (نيكولاي، ٢٠٠٢)

أ. تنمية مهارات البقاء: تأتي تنمية المهارات الحياتية لدى الطلاب اللازمة لحمايتهم والبقاء على حياتهم، في مقدمة أولويات التعليم في حالات الطوارئ، مثل: المهارات اللازمة للتعامل مع الأخطار والتهديدات مثال: الوقاية من عدم الإصابة بالإمراض والأوبئة، وزيادة الوعي بالأساليب الصحية في التعافي.

ب. تنمية مهارات التكيف والاندماج: وذلك من خلال تخفيف الأثر النفسي والاجتماعي الناتج عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية لتفشي الأوبئة والأمراض، عبر مساعدة الطلاب على استعادة الثقة بالنفس، والقدرة على التأقلم والتعايش والاندماج والتكيف مع الأزمة، مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات الاحترازية اللازمة للوقاية من مخاطرها.

ج. تنمية مهارات إدارة الأزمات: وذلك من خلال تنمية مهارات الطلاب في حل المشكلات، ومهارات مواجهة فقدان والخسارة في سياقات الأزمات والكوارث، وأساليب مواجهة الأزمة، و تفادي الإصابة بالفيروسات والأوبئة .. الخ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إدخال محتوى معين مثل: "أساليب الوقاية، ونشر الوعي، وإتاحة الفرصة للتفاعل الإيجابي مع الأزمات .. الخ".

د. إكساب الطلاب المهارات الأكاديمية: لا يمكن تجاهل المهارات الأكاديمية الأساسية للطلاب أثناء حالات الطوارئ، فالأزمات غالباً ما تؤخر الدارسين من الناحية الأكاديمية، إما لغياب نظم التعليم الموجهة لهم، أو لأن التعليم ينقطع من حين لآخر، ويعتبر اكتساب الطلاب للمهارات الأساسية أمراً حيوياً لاستقلالية الدارسين وكفائتهم الذاتية؛ فضلاً عن أهمية هذه البرامج في تقديم آليات الدعم النفسي الاجتماعي، حيث توفر إحساساً بالحالة السوية وفرصاً للإنجاز (عمري، ٢٠٢٠)

تضم الجامعات الكثير من المنشآت والوحدات والمعامل التي تزخر بالعنصر البشري والأجهزة والتقنيات، وتمارس العديد من الأنشطة لذا كان من الضروري توفير شروط الأمن والسلامة لمنشآتها وأفرادها سواء كان العاملين بالجامعة أو الطلاب والحفاظ على الثروات القومية (إبراهيم، ٢٠١٥)، وذلك تمثيلاً مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، فقد أصبح

من الضروري وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث لكل كلية وذلك لنشر الوعي بين المجتمع الجامعي ومساعدة أفراده على مواجهة الأزمات.

انتهاءً مما سبق ووفقاً لما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة نرى أنه يمكن تقسيم مراحل تطور أزمة جائحة كورونا إلى ثلاث مراحل هي كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

- أ. مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء أشاره تحذير للإدارة.
- ب. مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.
- ج. مرحلة الخوف والغضب: إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً "لاسيما وأن الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

المرحلة الثانية: مرحلة الأزمة: وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية، ولن يجدي نفعا هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المنفردة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الأزمة: تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل، أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج، ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته (ماهر، ٢٠١١).

٢/٢ القيادة الخادمة:

تناول العديد من الباحثين مفهوم القيادة الخادمة حيث عرفها (الشايح والمطيري، ٢٠١٩) بأنها "نهج إداري يتبعه القائد ويتبناه في كافة مواقفه، لخدمة الآخرين منه بدلا من التحكم فيهم والسيطرة عليهم، فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات، ويكون فيها القائد علي استعداد بتقديم مصالح العاملين معهم على مصالحهم من خلال توفير أقصى دعم للعاملين ومساعدتهم ليصلوا بقدرتهم إلى الاستقلالية والتمكين في إدارة الأزمات"، كما عرفها (الحر، ٢٠١٧) بأنها "قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين، وجعلها من الأولويات وهو ما يختلف عن نماذج القيادة الهرمية التي يكون فيها القائد في قمة هرم السلطة، على عكس القيادة الخادمة التي يكون موقعه فيها بين المرؤوسين، ويعمل على تطوير مهاراتهم وتفهم احتياجاتهم ومشاركتهم في صناعة القرار".

وعليه فإن القيادة الخادمة ليست أسلوباً إشرافياً معيماً يستخدمه القائد عندما يريد منفعة شخصية، بل هي سلوك يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم وتيسير أمورهم، وخلق بيئة عمل تقوم علي الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين.

توضح الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة والتي قام بها كل من (Wayne)، (Zhao)، (Henderson) في عام ٢٠٠٨ بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهو ما تم تبنيه في هذا البحث وهي (Henderson & Wayne, 2008):

- أ. المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين المرؤوسين المباشرين للمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين. (دهليز وغالي، ٢٠١٨)
- ب. التمكين: ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصا المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها وكذلك تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم. (أبو الغنم، ٢٠١٩)
- ج. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وخدمتهم: ونعني الاهتمام باحتياجاتهم داخل وخارج نطاق العمل وتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديد المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة. (Liden et al., 2008)

- د. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (العلاقات مع المرؤوسين): ويتمثل في الاهتمام الحقيقي والمكثف لتطوير المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.
- ه. التصرف بأخلاق: وذلك من خلال آلية التعامل المبنية على الوضوح والصراحة والانصاف والصدق والعدالة مع المرؤوسين.
- و. العاطفة الفعالة (المعالجة العاطفية): من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات واحتياجات الآخرين الشخصية ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها وتقدير الظروف التي يواجهها الآخرون. (Coggins & Bocamea, 2015)
- ز. تقديم قيمة للمجتمع (الالتزام بتطوير المجتمع): من خلال امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة وتحسين المستوي الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع، حيث تشكل الجامعة قمة الهرم بالنسبة للمؤسسات المجتمعية، فعلى الجامعة يعقد الأمل في تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستديم، من خلال البرامج والتخصصات التي يستفيد منها المجتمع. (بركة، ٢٠٢٠)

٣/٢ الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وتتعدد مفاهيم الأداء الوظيفي، فعرّفها (الحسيني، ٢٠١٧) بأنها " مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد وتكون بمجموعها عمله أو وظيفته"

كما يعرف (الدليمي والرضا، ٢٠١٦) الأداء الوظيفي أيضا بأنه "مؤشر لحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأنه يتم تحقيق هذه الأعمال بكفاءة وفعالية".

و عرف (سلمان، ٢٠١٤) الأداء الوظيفي أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه يعد من المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات"

وعليه يكمن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن النتائج المتوقعة الحصول عليها من نشاطات الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة".

مما سبق نرى أن سلوك الأداء الوظيفي ينطوي على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في كمية الجهد المبذول وكذا الأسلوب والطريقة التي نفذ بها الجهد المبذول، فكمية الجهد المبذول في مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة أما فيما يخص توعية

الجهد المبذول فتعني مستوى ودقة إتقان هذا الجهد أي مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة تنطبق على تنفيذ هذا الجهد أما أسلوب الأداء للجهد فهو الطريقة التي يبذل بها هذا الجهد أو طريقة أداء هذا العمل.

ومما لا شك فيه أن معايير الأداء الوظيفي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها والأهداف المنشود تحقيقها ولكننا سنعرض بشكل عام المعايير التي تنطبق على معظم المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية إذ يمكن تقسيم المعايير إلى قسمين أساسيين (إسماعيل، ٢٠٢٠):

القسم الأول: معايير الإنتاج أو الإنتاجية:

ونقصد بها المخرجات المقدره بساعة عمل أي كمية العمل ونوعيته.

أ. كمية العمل: وهو الحجم المنجز من الأعمال والسرعة المنجز بها. ويمكن ربطها بالفعالية التي تعرف بالقدرة على التوصل إلى النتائج المرجوة أو إنجاز الأعمال بالموارد المتاحة، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ب. نوعية العمل: أي جودة العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله من حيث الدقة، الإتقان (سلامة والبداريين، ٢٠١٦) التمكن، قلة الأخطاء، والتنظيم، أي كفاءة العامل، أو تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

القسم الثاني: المعايير السلوكية (السعدون، ٢٠١٧): وهي تعنى سلوكيات وتصرفات الفرد وعلاقته بزملائه أو المراجعين ويمكن تقسيمها إلى:

- أ. السلوكيات الشخصية: تتمثل في حسن الخلق، القدرة على مواجهة المصاعب والتغييرات، قبول الانتقادات البناءة، القدرة على الابتكار وتطوير الذات، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، التخطيط، الالتزام بالأوقات، المشاركة الفعالة في الاجتماعات، الوفاء والولاء للمؤسسة، وتحمل المسؤوليات.
- ب. علاقته داخل المؤسسة: من حيث تعاونه مع زملائه، مساعدتهم، مشاركتهم النقاشات والقرارات وقت الحاجة، واحترام الهيكلية التنظيمية للوظائف.
- ج. علاقته بالزبائن أو المراجعين: يتم التعامل معهم بصبر واحترام وقلة التئمر ومعالجة الشكاوى، والجدير بالذكر أن تقييم الأداء يتطلب بالضرورة توصيف للوظائف يحدد من خلاله الهيكل التنظيمي وكمية العمل المطلوب تنفيذه.

كما هناك العديد من العوامل التي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في أي مؤسسة منها غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، القيادة الإدارية (صالح وموسي، ٢٠١٤)

٣- الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الأديبات السابقة بدراسة متغيرات الدراسة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وذلك على النحو التالي:

هدفت دراسة (حماد والعكر، ٢٠٢٠) التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٥ عامل وعاملة في جامعة الأقصى، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة ومستوى التنمية المستدامة وزنها النسبي على التوالي ٢ هو ٦٠٪، ٦٥،٢٪ وهو مستوى متوسط، وأن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي ٠،٧٤٪، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي لجميع الأبعاد.

وأوضحت دراسة (بركة، ٢٠٢٠) درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وسبل تحسينها، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من العاملين الإداريين لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة، حصلت على درجة مرتفعة. أما ترتيب محاور قائمة الاستقصاء تنازلياً حسب أوزانها النسبية: محور الثقة، يليه محور المهارات المفاهيمية ثم محور القيم الشخصية، يليه محور تمكين العاملين، ثم محور الاهتمام بالعاملين، وأخيراً محور الالتزام بتطوير المجتمع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، الجنس، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، والتخصص). كما لا توجد فروق ذات دلالة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين لـ (المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، الاهتمام بالعاملين وخدمتهم، القيم الشخصية) وللقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير التخصص، كما تبين أنه لا توجد فروق على محوري (الثقة، الالتزام بتطوير المجتمع) تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح العاملين الإداريين ممن تخصصهم أدبي.

وتمت دراسة (هنداوي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس مقارنة باتجاهات الطلاب بجامعة الأزهر نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية، وتحديد أثر التخصص (شرعي- إنساني- عملي)، في هذه الاتجاهات، وكذلك أثر التفاعل بين الفئة (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب) والتخصص (شرعي- إنساني - عملي)، في الاتجاهات نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس للتعرف على تلك الاتجاهات لدى أعضاء هيئة

التدريس والطلاب، وقد صُمم المقياس وفقاً لطريقة ليكرت ذات الخمسة مستويات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٩٢) طالباً وعضو هيئة تدريس، من التخصصات العملية والشرعية والإنسانية بجامعة الأزهر، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في: وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين المتوسط الملاحظ لدرجات أفراد العينة ككل على مقياس الاتجاه نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية، والمتوسط الافتراضي للاتجاه المحايد نحو استخدام المنصات وذلك لصالح المتوسط الملاحظ لدرجات أفراد العينة، وبناءً عليه تم التوصل إلى أن اتجاه أفراد العينة ككل نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية جاء في المستوى الإيجابي، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس ومتوسط درجات الطلاب على مقياس الاتجاه نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية يرجع إلى اختلاف مستوى الفئة (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب) وذلك بصرف النظر عن نوع التخصص، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس؛ أما بالنسبة لتحديد أثر التخصص فقد جاءت النتائج لصالح أفراد العينة ذوي التخصص العملي بصرف النظر عن الفئة، وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الاتجاه نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية ترجع إلى تأثير التفاعل بين مستوى الفئة (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب) ونوع التخصص (شرعي - إنساني - عملي).

وتمت دراسة (الليلي وآخرون، ٢٠٢٠) للحد من انتشار فيروس كورونا، تحولت بعض أنظمة التعليم في الدول العربية من النظام النمطي (وجهاً لوجه) إلى نمط التعليم عن بعد. هذا النمط فريد ومغاير عن مفهوم النمط التقليدي للتعليم عن بعد، حيث يمثل ظاهرة اجتماعية عالمية جاءت كطفرة مفاجئة وردة فعل لمعضلة صحية دون تخطيط قبلي، وكإجراء حكومي إلزامي يشغل الفكر الجمعي، ويتجاوز التعليم العالي ليطال التعليم العام أيضاً، ليشكل بذلك حالة فريدة في مستوى العالم عامة وبعض الدول العربية خاصة. لتفرد هذه الظاهرة (التعليم عن بعد كاستجابة للأزمات)، توجب التدخل الأكاديمي لمساعدة المجتمع وعى فهم أبعادها وأثارها وتوصلت هذه الدراسة لحصر أبعاد وأثار اجتماعية وثقافية وتربوية وأخلاقية وإجرائية ولوجستية للتعليم عن بعد في الأزمات. بالإضافة إلى تطبيق المؤسسات التعليمية والتدريبية في الدول العربية لنمط التعليم عن بعد للحد من فيروس كورونا، برزت عدة مبادرات وطنية أخرى داعمة (للتباعد المكاني) في جميع المجالات المختلفة بهدف مواصلة الحد من الفيروس، قائدة المجتمعات تدريجياً إلى حالة تاريخية فريدة تتجسد في ظهور مصطلحاً (مجتمع عن بعد) كمفهوم وممارسة كانت تعد ضرباً من الخيال.

واستهدفت دراسة (عبد الحي، ٢٠٢٠) قياس العلاقة ما بين اعتماد طلبة الجامعات على وسائل الإعلام الجديد في استقاء المعلومات والأخبار عن أزمة جائحة كورونا واندماجهم الأكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة ٩٩/٣ من عينة البحث تابعوا أزمة جائحة كورونا عبر وسائل الإعلام الجديد، وجاءت مواقع التواصل الاجتماعي في مقدمة الوسائل التي استقروا

منها معلوماتهم عنها، كما ثبت وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين اعتماد طلبة الجامعات على وسائل الإعلام الجديد في استقاء المعلومات والأخبار عن جائحة كورونا كوفيد ١٩ والاندماج الأكاديمي لديهم، كما ثبت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة متابعة أزمة جائحة كورونا عبر وسائل الإعلام الجديد لصالح الذكور، ولصالح طلبة الكليات النظرية والجامعات الحكومية، في حين لم يثبت وجود فروق بينهم في الاندماج الأكاديمي، وفي المجمل كان مستوى الاندماج الأكاديمي لطلبة الجامعات في ظل أزمة جائحة كورونا منخفضاً وفقاً لنتائج الدراسة.

وأوضحت دراسة (خطيب، ٢٠٢٠) دور خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز ملك المملكة العربية السعودية وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز في إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا المسبب لجائحة (COVID ١٩) وتناولت الدراسة مناقشة مفهوم أزمة كورونا كما أظهرته الوسائط المختلفة، وسبل إدارة الأزمة من قبل القيادة السعودية كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أكثر من ٢٥ درساً تربوياً نموذجياً تم استنباطها من فعاليات إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد من قبلهما، وهي دروس يمكن أن تقدم في المؤسسات التعليمية والتربوية والمدنية لاستلهم العبر والحكمة منها.

وتمت دراسة (علام، ٢٠٢٠) لتحديد مستوى كل من الثقة الإدراكية العاطفية داخل قطاع البنوك التجارية وأثرها على أداء العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وطردية بين كل من الثقة (الإدراكية والعاطفية) والالتزام التنظيمي، وكذلك علاقة طردية قوية بين الثقة العاطفية وأداء العاملين بينما لا تؤثر الثقة الإدراكية على أداء العاملين. كما تبين عدم وجود اختلافات بين القطاعين العام والخاص للبنوك التجارية من حيث أبعاد الثقة الإدراكية والعاطفية، ويوجد اختلاف فقط بينهما في بعد الثقة العاطفية في الرئيس. كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي حيث يزيد الالتزام التنظيمي في القطاع العام أكثر من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات بين القطاعين من حيث أبعاد أداء العاملين ولكن يوجد اختلاف واحد فقط في بعد (حجم العمل) كأحد الأبعاد التي تقيس أداء العاملين في القطاعين العام والخاص للبنوك التجارية.

واستطاعت دراسة (المهلاوي، ٢٠٢٠) معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري بالهيئة القومية للكهرباء وتقييم واقعها المعتمد وكيفية تفعيلها وأثرها على الأداء التنظيمي حيث تمت الدراسة على الهيئة القومية للكهرباء بالسودان. وتوصلت الدراسة إلى وجود حرية الأداء الأعمال ومناقشة الأفكار مع الإدارة وصلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر، وأوصت الدراسة بالعمل على امتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وضرورة تبادلها، تشجيع العاملين على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم.

وهدفت دراسة (بلال وكشوب، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عما. وتوصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، أن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، على الأداء الوظيفي. بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً ومن أهم توصيات العمل على نشر وتطبيق ثقافة الأخلاقيات الإدارية في هذه المؤسسات بين جميع العاملين لتحسين روح المبادرة وزيادة الرغبة في العمل والعمل بشكل حثيث والإسراع في تبني المدونات الأخلاقية كركيزة جوهرية يتم اعتبارها ضمن الأهداف الرئيسية لإدارات المؤسسات لكي توصل إلى غاياتها، وذلك بإصدارها وتحديثها وتعميمها لكافة موظفيها.

وناقشت دراسة (بحري وآخرون، ٢٠٢٠) تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة سطيف (٢) في مجال التدريس للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وفق معايير ضمان الجودة من وجهة نظرهم، والكشف عن دلالة الفروق في مستوى الأداء وفقاً لمتغيرات الجنس، المستوى الأكاديمي، الكلية التي يعملون فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع في ضوء معايير ضمان الجودة كان متوسطاً. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في مجال التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع ترجع لمتغير الجنس والكلية بينما هناك فروق جوهرية دالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى الأكاديمي في مجال البحث العلمي لصالح فئة أستاذ التعليم العالي.

وتمت دراسة (الشمري، ٢٠١٩) لاستقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، وتوصلت الدراسة إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية حيث جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين بمتوسط حسابي، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في قائمة الاستقصاء جاءت بدرجة عالية ومتوسطة، وأخيراً لم تحصل أية عبارة من قائمة الاستقصاء على درجة عالية جداً أو منخفضة أو منخفضة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية.

واستهدفت دراسة (Toan Luu Duc, 2020) التعرف على دور العوامل الاقتصادية والاجتماعية ومواقع التواصل الاجتماعي في إدراك مخاطر كوفيد ١٩، وتوصلت الدراسة أن المنطقة الجغرافية، وأنماط استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لها تأثير إيجابي على تصور

المخاطر المتعلقة بفيروس كوفيد ١٩، حيث أشارت النتائج إلى أن جنوب فيتنام أكثر إدراكاً لمخاطر فيروس كوفيد ١٩ من شمال فيتنام، كما أوضحت أنه كلما زاد استخدام مواقع التواصل الاجتماعي زاد إدراك الفيتناميين لمخاطر فيروس كوفيد ١٩.

وقام (Sahu, 2020) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير إغلاق الجامعات بسبب فيروس كورونا (COVID-19) على التعليم والصحة العقلية للطلاب وهيئة التدريس، فقد نشأ في ووهان الصينية الفيروس التاجي الجديد (COVID-19) وقد انتشر بسرعة في جميع أنحاء العالم، وبذلك قام عدد كبير من الجامعات بتأجيل أو إلغاء جميع الأنشطة الجامعية، واتخذت الجامعات تدابير مكثفة لحماية جميع الطلاب والموظفين من المرض شديد العدوى، قام أعضاء هيئة التدريس بالانتقال إلى نظام التدريس الإلكتروني، ويسلط البحث الضوء على التأثير المحتمل لانتشار COVID-19 على التعليم والصحة النفسية للطلاب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه على الجامعات تنفيذ القوانين لإبطاء انتشار الفيروس، ويجب أن يتلقى الطلاب والموظفون معلومات منتظمة من خلال البريد الإلكتروني، ويجب أن تكون صحة وسلامة الطلاب والموظفين على رأس الأولويات، ويجب أن تكون خدمات الاستشارة متاحة لدعم الصحة العقلية للطلاب، وأيضاً على السلطات تحمل مسؤولية ضمان الغذاء والسكن للطلاب الدوليين، وعلى أعضاء هيئة التدريس الاهتمام بالتكنولوجيا بشكل دقيق لجعل تجارب الطلبة مع التعلم غنياً وفعالاً.

وقام (Yulia, 2020) بدراسة وصفية هدفت إلى توضيح طرق تأثير أزمة جائحة كورونا على إعادة تشكيل التعليم في اندونيسيا، حيث شرحت أنواع واستراتيجيات التعلم التي يستخدمها المدرسون في العالم عبر الانترنت بسبب إغلاق الجامعات للحد من انتشار فيروس كورونا الوبائي، كما وضحت الدراسة مزايا وفعالية استخدام التعلم من خلال الانترنت، حيث خلصت الدراسة الى أن هناك سرعة عالية لتأثير وباء كورونا على نظام التعليم، حيث تراجع أسلوب التعليم التقليدي لينتشر بدلا منه التعلم من خلال الانترنت لكونه يدعم التعلم من المنزل وبالتالي يقلل اختلاط الأفراد ببعضهم، ويقلل انتشار الفيروس، وأثبتت الدراسة أهمية استخدام الاستراتيجيات المختلفة لزيادة سلاسة وتحسين التعليم من خلال الانترنت.

وفي دراسة جراها كل من (Draissi & Yong, 2020) هدفت إلى معرفة خطة الاستجابة لتفشي مرض (COVID-19) وتنفيذ التعليم عن بعد في الجامعات المغربية، في هذه الدراسة قام الباحثون بفحص وثائق مختلفة تتكون من مقالات إخبارية خاصة بالصحف اليومية والتقارير والإشعارات من موقع الجامعات. استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وأشارت نتائج الدراسة أن الأمر المقلق هو أن جائحة COVID-19 يتحدى الجامعات لمواصلة التغلب على الصعوبات التي تواجه كل من الطلاب والأساتذة، والاستثمار في البحث العلمي وجهودها المستمرة لاكتشاف لقاح. واستندت أساليب التدريس الجديدة إلى زيادة الاستقلالية للطلاب، وكانت الواجبات الإضافية

المخصصة للأساتذة للحفاظ على زخم أعمالهم من المنزل، وتوفير حرية الوصول إلى عدد قليل من منصات التعلم الإلكتروني المدفوعة أو قواعد بيانات.

وفي دراسة أجراها (Basilaia & Kavadze, 2020) هدفت إلى دراسة تجربة الانتقال من التعليم في المدارس إلى التعلم عبر الإنترنت خلال انتشار وباء فيروس كورونا في جورجيا، حيث اسندت على إحصائيات الأسبوع الأول من عملية التدريس في إحدى المدارس الخاصة وتجربتها في الانتقال من التعليم وجهاً لوجه إلى التعليم الإلكتروني خلال أزمة جائحة كورونا، حيث قامت بمناقشة نتائج التعليم عبر الإنترنت وتم استخدام منصتي EduPage وGsuite في العملية التعليمية، واستناداً إلى إحصائيات الأسبوع الأول من عملية التدريس عبر الإنترنت توصل الباحثان إلى أن الانتقال بين التعليم التقليدي والتعليم عبر الإنترنت كان ناجحاً، ويمكن الاستفادة من النظام والمهارات التي اكتسبها المعلمون والطلاب وإدارة المدرسة في فترة ما بعد الوباء في حالات مختلفة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة الذين هم بحاجة لساعات إضافية، أو من خلال زيادة فاعلية التدريس الجماعي أو زيادة الاستقلالية لدى الطالب والحصول على مهارات جديدة.

وتناولت دراسة (Sinulingga & Dalimunthe, 2019) مدى إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة (QMS) في تحسين الأداء من خلال ثقافة الجودة، لجميع موظفي مركز التعليم والتدريب باندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط نظام إدارة الجودة له تأثير إيجابي على ثقافة الجودة وأداء الموظفين، بالإضافة إلى أن ثقافة الجودة لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، وأن تخطيط نظام إدارة الجودة له تأثير إيجابي على أداء الموظف من خلال ثقافة الجودة.

وهدفت دراسة (Okafor & Jonathan, 2019) لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإلكترونية وأداء الموظفين في مكان العمل بالتطبيق على عينة من الموظفين في فروع بنك XYZ في ربادان بنيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن (٨١,١ ٪) من المشاركين في العينة لديهم تصورات إيجابية حول استخدام الإدارة للرقابة الإلكترونية، وأن الرقابة الإلكترونية تعتبر أداة موضوعية لزيادة أداء الموظفين داخل مكان العمل.

وهدفت دراسة (Chul Hyun & Erik, 2017) للتعرف على تحديات شبكات المتطوعين الرقمية استجابة للكوارث والأزمات، والتعرف على دور شبكات المتطوعين الرقمية في مواجهة الكوارث والأزمات، وإنشاء إطار تكاملي لشبكات المتطوعين الرقمية يتكون هذا الإطار من ثلاثة أبعاد هي بعد الكوارث والأزمات، وعملية الاستجابة الطوعية، والمخرجات والنتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن التقدم في المعلومات والاتصالات والتقنيات الحاسوبية تسمح للناس بتقديم مساهمة مجدية في الاستجابة للأزمات والكوارث.

واستطاعت دراسة (Begzadege & Nedaei, 2017) الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل في إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ودرجة تمكين العاملين، بينما كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة بشكل عام ضعيفة، كما أوصى الباحث بضرورة الأخذ بخصائص القيادة الخادمة والعمل بموجبها كأسلوب إداري يضمن الارتقاء بمستوى العمل في المنظمات محل الدراسة.

وسعت دراسة (Nori & Dino, 2017) لكشف عن توفر خصائص القيادة الخادمة للقيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة هامة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، ووجود تأثير كبير بين القيادة الخادمة على التميز المؤسسي.

وتمت دراسة (Jaiswal, 2017) لمعرفة مدى تأثير القيادة الخادمة والثقة في القائد على السلوك الإبداعي للموظفين داخل عدد من الشركات الهندية، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي داخل المنظمة، كما تبين أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين كل من القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي للعاملين داخل المنظمة.

واستهدفت دراسة (Sarros & Seto, 2016) العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة وكل من الثقة التنظيمية، وجودة العلاقة بالقائد، وقد تم إجراء البحث على عينة من موظفين يعملون في مجال صناعة السيارات بكندا، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية ببعديها المعرفية والعاطفية، كما توصل إلى وجود علاقة أقل قوة بين القيادة الخادمة وجودة العلاقة السائدة بين القائد والتابعين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة. خلصت الباحثة إلى النقاط التالية:

- أ. أن الدراسة الحالية تقوم بربط ثلاث متغيرات رئيسية للدراسة هي القيادة الخادمة وأزمة جائحة كورونا ودورها في الأداء الوظيفي، وأن لكل متغير أبعاداً فرعية، في حين اقتصرَت الدراسات التي وردت في الدراسات السابقة على علاقة غير متكاملة من خلال تناولها إما لمتغير واحد أو لمتغيرين فقط.
- ب. حاولت الدراسة الحالية تقديم توجهات بحثية أكثر عمقاً وشمولاً لموضوع أزمة كورونا وأبعادها في الأداء الوظيفي من خلال الدور المعدل للقيادة الخادمة خاصة في ضوء قلة الأدبيات عن العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي بمنظور وجود أزمة جائحة كورونا في حدود علم الباحثة.
- ج. الاختلاف في المجال الزمني والعينة البحثية والأبعاد التي تناولتها.

- د. استفادت الباحثة من هذه الدراسات في وضع أبعاد للقيادة التنظيمية وأبعاد الأداء للعاملين وقياس أثر أزمة جائحة كورونا ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
- هـ. تم التأكد من صحة صياغة الفروض، ومتغيرات الدراسة الحالية، واستمارة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.
- و. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة وضع الإطار المقترح لأبعاد القيادة الخادمة لرفع مستوى وجودة الأداء الوظيفي، والقضاء على الآثار السلبية لأزمة جائحة كورونا.
- ز. تفادي تكرار ما سبق دراسته علمياً.

٤- مشكلة الدراسة

في الرابع عشر من مارس عام ٢٠٢٠ أعلنت الحكومة المصرية تعليق الدراسة بالجامعات والمدارس لمدة أسبوعين كإجراء احترازي بعد ظهور حالات مصابة بفيروس كورونا" كوفيد ١٩"، إلا أن الأمر ظل مستمرًا مع تزايد عدد الحالات المصابة وارتفاع نسب الوفيات، وتطور الأمر من مجرد مرض إلى "وباء" ثم "جائحة عالمية" غيرت كثيرًا من معالم الحياة في معظم دول العالم، وعلى أثرها تحول مسار العملية التعليمية في مصر من الشكل التقليدي "وجهًا لوجه" إلى نمط "التعلم عن بعد" (عبد الحى، ٢٠٢٠).

على الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردود كلي للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، كما أنها تعد مصدر لنجاح المنظمة، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة، للقيادة دور هام في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز العاملين إلى بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة في الأداء (أبو حميد، ٢٠٢٠)، كما يعد الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي ومن القضايا التي تقف أمام رفع مستوى التعليم الجامعي، لما له من دور رئيسي في تحسين كفاءة المنظمة.

يعتبر من أهم المداخل القيادية التي يمكن من خلالها التغلب عليها والحفاظ على وضع العاملين وتطور المؤسسة هو اعتماد القيادة الخادمة على التمرکز حول النمط القيادي التقليدي الذي يصعب في ظل العصر الرقمي التكنولوجي أن يكون قادر على مواجهة، وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة، بمختلف مجالاتها وخصوصاً في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تتطلب قيادة خدماتية واعية، قادرة على التكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته، وقد لاحظت الباحثة تباين في النمط القيادي المتبع في كل كلية بالجامعة، والذي قد ينعكس بشكل سلبي أو إيجابي على أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، ونظراً لما تعانيه السياسة التعليمية من عدم استقرار نتيجة لسرعة التغيرات والمستجدات التي فرضتها أزمة جائحة كورونا بالإضافة إلى عدم وجود لوائح وأنظمة واضحة المعالم تستطيع المؤسسات التعليمية الاعتماد عليها في تقديم

خدماتها وتحقيق أهدافها في ظل الأزمات لاسيما أزمة جائحة كورونا، فإن ذلك يؤدي إلى استنزاف طاقتها وهدر مواردها المادية والبشرية. (رزق، ٢٠٢٠)

يؤدي عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تنسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل ولذلك فإن مشكلة هذا البحث تتبلور في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة، والأمر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل المنظمات.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر أزمة كورونا على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في ظل وجود القيادة الخادمة كمتغير معدل؟

٥- أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث محاولة التعرف على الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- أ. التعرف على طبيعة العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي في ظل وجود القيادة الخادمة.
- ب. الوقوف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة للقيادة الخادمة.
- ج. قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- د. قياس التأثيرات المباشرة لأزمة جائحة كورونا على أبعاد الأداء الوظيفي.
- هـ. قياس وتحديد التأثيرات غير مباشرة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي من الدور المعدل لوجود القيادة الخادمة.
- و. الوصول إلى مجموعة من التوصيات.

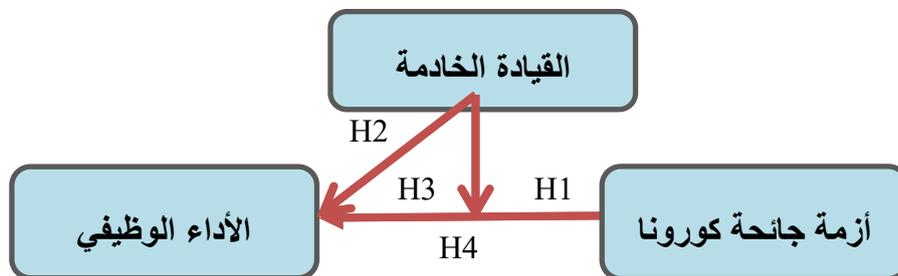
٦- أهمية الدراسة

تتحدد أهمية الدراسة الحالية ومبرراتها فيما يلي :

- أ. تتناول هذه الدراسة موضوعاً في غاية الأهمية حيث أن مواجهة أزمة فيروس كورونا المستجد من أهم القضايا المطروحة في الأونة الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، والتي تستدعي ضرورة وجود دراسات تسهم في رصد تأثيراتها، وتعزيز سبل التعايش معها في ظل اتساع دائرة انتشار الفيروس، وكيفية التعامل مع ما يطرأ بسببه من تغيرات.
- ب. أن إدارة الأزمات بمختلف أشكالها أصبحت أحد أهم الأدوار الأساسية لكافة مؤسسات التعليم، لاسيما التعليم الجامعي، والذي أصبح متطلباً أساسياً يجب أن توفره الجامعات.
- ج. تقدم الدراسة بعض المقترحات لصانعي القرار وواضعي سياسات التعليم الجامعي في مصر للاستفادة من هذه التجارب في مواجهة الأزمات وزيادة كفاءة التعليم الإلكتروني ومنصات التعليم عن بعد في الجامعات المصرية.
- د. علي الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص لذلك تسعى هذه الدراسة المساعدة في تحديد طبيعة أثر الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي.

٧- فروض الدراسة

- في ضوء مشكلة البحث وللاجابة عن تساؤله وأهدافه ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:
- الفرض الأول: "لا توجد علاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".
- الفرض الثاني: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".
- الفرض الثالث: "لا توجد تأثير معنوي لأزمة جائحة كورونا علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".
- الفرض الرابع: "للقيادة الخادمة دوراً معدلاً في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".
- وفي ضوء ما تقدم يمكن وضع تصور للإطار المقترح للبحث كما هو موضح في شكل رقم (١)



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

٨- منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي أحد مناهج البحث العلمي وأكثرهم استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية من أجل التركيز على وصف الظاهرة محل الدراسة وتوصيفها، ويعد البحث الحالي ذات طبيعة كمية باستخدام الدراسة الميدانية للتعرف على دور القيادة الخادمة كمتغير معدل للعلاقة بين أزمة جائحة كورونا وبين أبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، إذ يساعد هذا المنهج في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر واقعية وذلك من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع البحث، ويتضمن مجتمع البحث كلا من مجتمع وعينة البحث، أداة جمع البيانات الدراسة الميدانية، اختبار صدق وثبات المقياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

١/٨ مجتمع الدراسة وحجم العينة:

حيث أن البحث الحالي يحاول الكشف عن ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة حول أبعاد القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من خلال الدور المعدل لوجود أزمة جائحة كورونا والبالغ عددهم ٧٣١٥ عضو هيئة تدريس.

وفقاً لـ <http://www.mans.edu.eg/about/info/facts-figures> (تاريخ الاطلاع شهر سبتمبر لعام ٢٠٢٠)، بواقع ١٨ كلية وفقاً للبيانات الواردة على الموقع الإلكتروني الخاص بجامعة المنصورة. وتقسّم الكليات إلى:

- كليات علمية وتشتمل على (كلية الهندسة- كلية الحاسبات والمعلومات- كلية العلوم- كلية الزراعة).
- الكليات الصحية والبيطرية وتشتمل على (كلية الطب- كلية الصيدلة- كلية طب الاسنان- كلية التمريض- كلية الطب البيطري)

- ج. الكليات الادارية والانسانية وتشتمل على (كلية التجارة – كلية الحقوق – كلية الحقوق – كلية الآداب).
- د. الكليات التربوية وتشتمل على (كلية التربية – كلية التربية النوعية – كلية التربية الرياضية – كلية التربية للطفولة المبكرة).
- هـ. كليات الفنون والسياحة وتشتمل على (كلية السياحة والفنادق – كلية الفنون الجميلة).
- و. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٧٣١٥) مفردة، وعليه تم توزيع ٥٠٠ قائمة وذلك للتغلب على مشكلة الردود المنخفضة، وبلغ عدد القوائم الصحيحة ٣٨٤ قائمة بنسبة استجابة ٧٧٪، حيث يمثل هذا العدد الحد الأدنى الذي اتفق عليه كثير من الباحثين وللوصول إليه تم توزيع عدد ١٠٠ استماره للوصول إلى كامل العينة المستهدفة، وعند مستوى ثقة ٩٩٪، وحدود خطأ ٥٪ بلغ حجم العينة المستهدفة ٣٨٤ مفردة.

جدول رقم (١): نسبة التوزيع والاستجابة لمفردات العينة وفق كل كلية من كليات جامعة المنصورة موضع الدراسة.

م	الكلية	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	كليات العملية	١٠٠	٧٦	٧٦٪
٢	كليات الصحة والبيطرية	١٠٠	٨٤	٨٤٪
٣	كليات الادارية والانسانية	١٠٠	٧٩	٧٩٪
٤	كليات التربية	١٠٠	٧١	٧١٪
٥	كليات الفنون والسياحة	١٠٠	٧٤	٧٤٪
	إجمالي حجم المجتمع (٧٣١٥)	٥٠٠	٣٨٤	٧٧٪

٢/٨ أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وعقب الانتهاء من تحديد مشكلة الدراسة وفروضها، قامت الباحثة بتوجيه الأسئلة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة ومدى كفايتها في تغطية متغيرات الدراسة، ومن ثم تم تحديد قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي والتي أعدت وطورت بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون لقياس كل من أزمة جائحة كورونا،

القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، والتي اشتملت على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية وهي: النوع، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص.

٣/٨ متغيرات الدراسة

يتمثل المتغير المستقل للدراسة في متغير أزمة جائحة كورونا وتم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد، والمتغير التابع في متغير الأداء الوظيفي، أما المتغير المعدل وهو القيادة الخادمة وتم بناء قائمة الاستقصاء بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تم تصميم قائمة الاستقصاء المكونة من أربع أقسام وتتكون القسم الأول من (٢٤) فقرة موزعة على أبعاد أزمة جائحة كورونا وتم الاعتماد علي (فرج و ابراهيم، ٢٠١١)، (محمد، ٢٠١١)، بينما يتكون القسم الثاني من (٣٧) فقرة، موزعة على الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة، وتم اعتماد مقياس (Liden et al., 2008) بعد أن تم تكييف فقراته بما يتناسب ويخدم طبيعة الدراسة وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء المحكمين وتتكون القسم الثالث وهو خاص بالمتغير التابع وتتكون من (٣٠) فقرة موزعة على أبعاد الأداء الوظيفي (سلامة والبدارين، ٢٠١٦)، (السعدون، ٢٠١٧)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. أما القسم الأخير وهو خاص بالمعلومات الشخصية، النوع، الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص.

٤/٨ اختبار صدق وثبات المقياس:

علي الرغم من أن المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد أسست علي مقاييس استخدمت في أدبيات سابقة، فإن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي تمت فيها تلك الأدبيات، دعا الباحثة إلي التأكد من صدق المقياس حيث تم عرض مسودة قائمة الاستقصاء علي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي يتضمنها الاستقصاء ومدى انسجامها مع أهداف البحث وكان لأرائهم وملاحظاتهم القيمة بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة وحذف بعض عبارات الاستقصاء، حيث أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار، ومن ثم اجراء التعديلات علي الصيغة النهائية، وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين.

وقامت الباحثة باستخدام اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء بحساب معامل ألفا كرونباخ، وذلك لأنه يعطي تقديراً للثبات يعكس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستقصاء، وقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة أكبر من ٠.٦٠ وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم النتائج الخاصة بالبحوث الإنسانية والاجتماعية هي ٠.٦٠ فأكثر وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستقصاء في حال تطبيق التوصيات الخاصة بالمتغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (٢) نتائج اختبار معاملات الثبات والصدق الذاتي

الصدق الذاتي	معامل الثبات كرونباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.913	0.834	٢٤	القيادة الخدمة
0.856	0.734	٣٧	أزمة جائحة الكورونا
0.882	0.778	٣٠	الاداء الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا علي نتائج التحليل الاحصائي

٥/٨ أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

- أ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري (أساليب التحليل الوصفي): وهي من أدوات الإحصاء الوصفي والتي استعان بها الباحثة حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول متغيرات الدراسة، وتم استخدام التوزيع التكراري لوصف عينة الدراسة بغرض التعرف علي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي وأزمة جائحة كورونا.
- ب. معامل الارتباط لسبيرمان: لاختبار مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة) القيادة الخادمة، أزمة جائحة كورونا، الأداء الوظيفي) لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- ج. اختبار "ت" "T test": وذلك لقياس أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع واختبار معنوية العلاقة التأثيرية بين أزمة جائحة كورونا وكلاً من القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- د. اختبار "ف" "F test": وذلك لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المقترح للعلاقة التأثيرية بين أزمة جائحة كورونا والقيادة الخادمة والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وهو ما يعني اختبار معنوية القوة التفسيرية الخاصة بالمتغيرات المستقلة ولكن بصورة إجمالية.
- هـ. تحليل التباين ANOVA: لتعرف على الاختلافات التي قد تنشأ في القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة (كمتغير تابع) نتيجة لاختلاف أزمة جائحة كورونا (كمتغير مستقل).
- و. تحليل الانحدار المتدرج: لدراسة العلاقة التأثيرية بين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة (كمتغير تابع) والقيادة الخادمة (كمتغير مستقل)، بالإضافة إلى تحديد أي من القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً علي الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة محل الدراسة.

ز. تحليل الانحدار الهرمي التفاعلي: وذلك لاختبار أثر تفاعل متغيران مستقلان في متغير تابع، وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS For Windows (version 20) ٦/٨ حدود الدراسة.

أ. تتمثل حدود الدراسة في إجراء الدراسة التطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وإمكانية الحكم علي متغيرات الدراسة، ودراسة جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية.
ب. حدود زمنية: خلال تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية في الفترة من ١ مارس ٢٠٢٠ وحتى نهاية مايو ٢٠٢٠، وهي الفترة التي تم فيها تعليق الدراسة في معظم الجامعات بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID-19).

٩- نتائج الدراسة

١/٩ التحليل الوصفي للبيانات

استخدمت الباحثة التحليل الوصفي للبيانات وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الأداء الوظيفي وأزمة جائحة كورونا لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاداء الوظيفي	مرحلة ما بعد الازمة	مرحلة ظهور الازمة	مرحلة ما قبل ظهور الازمة	جائحة كورونا	العاطفة الفعالة (المعالجة العاطفية)	الالتزام بتطوير المجتمع	التصرف بأخلاق	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وخدمتهم	المهارات التمكين	القيادة الخادمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
القيادة الخادمة											1	82352	3.9242
المهارات المفاهيمية										1	.832"	0.78735	4.2869
التمكين									1	.857"	.904"	0.9581	4.1686
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وخدمتهم								1	.908"	.851"	.901"	0.89987	4.2619
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح							1	.746"	.739"	.708"	.914"	1.03576	3.6619
التصرف بأخلاق						1	.868"	.653"	.637"	.559"	.859"	1.0547	3.7604
الالتزام بتطوير المجتمع						1	.721"	.726"	.541"	.578"	.485"	0.93242	4.2337
(المعالجة العاطفية)العاطفة الفعالة					1	.555"	.674"	.688"	.798"	.791"	.649"	1.01505	3.0958
جائحة كورونا				1	.795"	.750"	.906"	.936"	.864"	.864"	.803"	87523	3.8904
مرحلة ما قبل ظهور الازمة			1	.920"	.730"	.727"	.756"	.778"	.841"	.860"	.849"	0.84533	3.9425
مرحلة ظهور الازمة		1	.867"	.947"	.816"	.648"	.767"	.891"	.943"	.927"	.856"	0.91336	4.0546
مرحلة ما بعد الازمة	1	.784"	.726"	.915"	.676"	.711"	.969"	.920"	.650"	.647"	.569"	1.07324	3.6742
الاداء الوظيفي	.830"	.928"	.926"	.960"	.749"	.819"	.819"	.897"	.860"	.877"	.866"	0.78333	3.8173

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

- ويتضح من الجدول السابق أن قيمة متوسط متغير القيادة الخادمة وأبعادها تتراوح بين ٤,٢٨٦، و٣,٠٩٥٨ وهو ما يعني أن تأثير القيادة الخادمة بأبعادها كان مرتفعاً. حيث جاء بعد المهارات المفاهيمية في المقدمة بمتوسط حسابي قدرة ٤,٢٨٦ وانحراف معياري ٠,٧٨٧٣٥ يليه بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وخدمتهم بمتوسط ٤,٢٦١٩ وانحراف معياري ٠,٨٩٩٨٧. ثم بعد العاطفة الفعالة بمتوسط ٤,٢٣٣٧ وانحراف معياري ٠,٩٣٢٤٢. يليه بعد التمكين بمتوسط ٤,١٦٨٦ وانحراف معياري ٠,٩٥٨١٠. ثم بعد التصرف بأخلاق بمتوسط ٣,٧٦٠٤ وانحراف معياري ١,٠٥٤٧٠ ويأتي في المرتبة التالية مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بمتوسط ٣,٦٦١٩ وانحراف معياري ١,٠٣٥٧٦. وأخيراً حقق بعد العاطفة الفعالة ٣,٠٩٥٨ وانحراف معياري ١,٠١٥٠٥.

- كما يتضح أيضاً بأن متوسط متغير أزمة جائحة كورونا تراوح بين ٣,٦٧٤٢ إلى ٤,٠٥٤٦ حيث جاء بعد مرحلة ظهور أزمة الكورونا بمتوسط ٤,٠٥٤٦ وانحراف معياري ٠,٩١٣٣٦ يليه بعد مرحلة قبل ظهور أزمة جائحة كورونا بمتوسط ٣,٩٤٢٥ وانحراف معياري ٠,٨٤٥٣٣. ثم جاء متغير أزمة جائحة الكورونا بمتوسط ٣,٨٩٠٤ وانحراف معياري ٠,٨٧٥٢٣. ثم بعد مرحلة ما بعد الأزمة بمتوسط ٣,٦٧٤٢ وانحراف ١,٠٧٢٤.

- وكما اتضح بان متغير الاداء الوظيفي كان متوسطه الحسابي ٣,٨١٧٣ وانحراف معياري ٠,٧٨٣٣٣

٢/٩ اختبار فروض الدراسة

٩-٢-١ نتائج اختبار الفرض الاول: "لا توجد علاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (أزمة جائحة كورونا) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما اتضح انه توجد علاقة موجبة قوية القيادة الخادمة وجائحة الكورونا حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٨٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١) كما تضح وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين مستوى الأداء الوظيفي وأزمة جائحة الكورونا حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١).

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية دالة إحصائياً بين ابعاد القيادة الخادمة ومستوي الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٩٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما اتضح أنه توجد علاقة موجبة قوية بين بعد المهارات المفاهيمية ومستوي الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١)، كما تضح وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين مستوى الأداء الوظيفي وبعد التمكين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٧٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١).

ج. كما اتضح ايضا وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين مستوى الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الخادمة (الاهتمام بالمرؤوسين اولا وخدمتهم, مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح, التصرف بأخلاق, العاطفة الفعالة, المعالجة العاطفية), تقديم قيمة للمجتمع (الالتزام بتطوير المجتمع) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهم .٨٦٠, .٨٩٧, .٨١٩, .٧٤٩, .٨١٩, .٨١٩. على التوالي هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١).

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل "يوجد علاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

٢-٢-٩ نتائج اختبار الفرض الثاني: تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي:

ولاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج لإيجاد أثر المتدرج أبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك كما هو

جدول رقم (٤): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	T	.Sig	معامل التحديد R ²	احصائية الاختبار F
الأداء الوظيفي	المهارات المفاهيمية	٢٠١,٠	٧٩٢,٢	**٠,٠٠٦	٠,٥٠١	٢٣,٦٦٦ (**٠,٠٠٠)
	التمكين	٠,٤٥٧	٦,٢٦٤	**٠,٠٠٠		
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وخدمتهم	٠,٢٢٩	٣,٤١٣	**٠,٠٠١		
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	٠,٨٧٦	٨,٨٠١	**٠,٠٠٠		
	التصرف بأخلاق	٠,١٤٢	٠,٥٥٧	*٠,٠٣٤		
	الالتزام بتطوير المجتمع	٠,١٤٨	١,٩٨٢	*٠,٠٥٠		
	العاطفة الفعالة (المعالجة العاطفية)	٠,١٢٠	٠,٥٥٢	*٠,٠٤٨		

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ ** معنوي عند مستوى ٠,٠١
المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.
موضح في الجدول رقم (٤).

- ويوضح الجدول رقم (٤) ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F (٢٣,٦٦٦) بمستوى معنوية ٠,٠٠٠
- تفسر القيادة الخادمة (٥٠٪) من التغير الحادث في أبعاد الأداء الوظيفي، حيث أن معامل التحديد R² يساوي (٠,٥٠١).
- توجد علاقة تأثير ايجابية لكل من القيادة الخادمة على أبعاد الأداء الوظيفي حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (٠,١٢٠) كأدنى قيمة و (٠,٨٧٦) كأعلى قيمة.
- يعد بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على أبعاد الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة β ٠,٨٧٦، بينما احتل بُعد العاطفة الفعالة المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيره على الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير معنوي لكل من القيادة الخادمة مجتمعة على أبعاد الأداء الوظيفي.

وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الثاني وتقبل الفرض البديل الذي ينص على: أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".
٩-٢-٣ نتائج اختبار الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأزمة جائحة كورونا علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

ولاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج لإيجاد أثر المتدرج أبعاد أزمة جائحة كورونا كمتغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥).
جدول رقم (٥): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير جائحة الكورونا على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	T	.Sig	معامل التحديد R2	احصائية الاختبار F
الأداء الوظيفي	مرحلة ما قبل ظهور الأزمة	٠,٧٥٥	١٦,٠٩	**٠,٠٠٠	٠,٧٦٤	١٠٥,٩٧٢ (**٠,٠٠٠)
	مرحلة ظهور الأزمة	٠,١٣٨	٢,٤١٧	*٠,٠١٦		
	مرحلة ما بعد الأزمة	٠,٩٨٠	١٠,٣٢	**٠,٠٠٠		

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ **معنوي عند مستوى ٠,٠١, المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي.

- ويوضح الجدول رقم (٥) ما يلي: ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F ١٠٥,٩٧٢ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠.
- تفسر أزمة جائحة كورونا مجتمعة حوالي ٧٦٪ من التغير الحادث في الأداء الوظيفي، حيث أن معامل التحديد R² يساوي ٠,٧٦٤.
- توجد علاقة تأثير ايجابية لكل من أزمة جائحة كورونا على الأداء الوظيفي حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (٠,١٣٨) كأدنى قيمة و (٠,٩٨٠) كأعلى قيمة.
- تعد مرحلة ما بعد الأزمة أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة β ٠,٩٨٠ بينما مرحلة ما قبل الأزمة المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- يوجد تأثير معنوي لكل أبعاد أزمة جائحة كورونا مجتمعة علي الأداء الوظيفي.

وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الثالث وتقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأزمة جائحة كورونا علي مستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

٩-٢-٤ نتائج اختبار الفرض الرابع : بأنه "للقيادة الخادمة دوراً معدلاً في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة باجراء تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي حيث يوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٦) الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين كورونا والأداء الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوي الدلالة	قيمة T	β	مستوي الدلالة	قيمة T	B	مستوي الدلالة	قيمة T	β	
									التأثيرات المباشرة
٠,٠٠٠	٦,٣١٤	٠,٤٤٢	٠,٠٠٠	٧,٠٠١	٠,٤٨٤	٠,٠٠٠	١٥,٠٠٧	٠,٧٠٠	أزمة كورونا Covid-19
٠,٠٠٢	٣,٠٧٧	٠,٢٢٢	٠,٠٠٠	٤,١٤٥	٠,٢٨٦				القيادة الخادمة
									التأثيرات الغير مباشرة
٠,٠٠٨	-٢,٦٨٤	-٠,١٥٦							أزمة كورونا × القيادة الخادمة
٠,٥٤			٠,٥٢٥			٠,٤٩			قيمة R2
٠,٠١٤			٠,٠٣٥						قيمة R2 Δ
٢٤٩,٥٨٧			٢٤٢,٣٨٢			٢٢٥,١٩٨			قيمة F
٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			مستوي الدلالة F Δ

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويظهر من الجدول رقم (٦) أن في المرحلة الأولى تم دراسة أثر إدارة أزمة كورونا covid-19 في الأداء الوظيفي. وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأزمة كورونا في الأداء الوظيفي. وهو ما يتضح من اختبار (t) كما بلغت قيمة (F) ٢٢٥,١٩٨ ومعامل

التحديد (R^2) ٠,٤٩ هو ما يعني أن أزمة كورونا تفسر ٤٩٪ من التغير في الأداء الوظيفي. وفي المرحلة الثانية تم إضافة أبعاد القيادة الخادمة وذلك لدراسة أثر أزمة كورونا والقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي. وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً، حيث بلغت قيمة (F) ٢٤٢,٣٨٢ بمستوي دلالة أقل من ٠,٠٠١، وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٣,٥٪ مما يعني أن أزمة كورونا وأبعاد القيادة الخادمة يفسران ٥٢,٥٪ من التباين في الأداء الوظيفي. وفي المرحلة الثالثة تم إدخال التفاعل بين أزمة كورونا وأبعاد القيادة الخادمة (أزمة كورونا × القيادة الخادمة) وذلك بعد تحويل قيمة المتغيرين إلى قيمة معيارية. وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٥٤٪ بذلك زيادة قدرها ١,٤٪ عن المرحلة الثانية وبلغت قيمة (F) في هذه المرحلة ٢٤٩,٥٨٧ بمستوي معنوية ٥٪ وهو ما يعني الدلالة الاحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة كورونا والأداء الوظيفي. أي أن أبعاد القيادة الخادمة تقلل أو تخفف من قدرة (المتغير المستقل) أزمة كورونا في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتقلل هذه العلاقة بمقدار حجم التفاعل (٠,٤٤٢ - ٠,١٥٦) = ٠,٢٨٦، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي يعني للقيادة الخادمة دوراً معدلاً في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

١٠ - التوصيات

تتناول الباحثة فيما يلي مجموعة من التوصيات التي تفيد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، والعمل على تبني مدخل القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام بكل كلية كما تقدم مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية وذلك في ضوء حدود الدراسة الحالية للوصول الي الدور المأمول من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة محققين التميز في الأداء الوظيفي في ظل أزمة جائحة كورونا (Covid-19) وذلك علي النحو التالي:

- إعداد برامج تدريبية بصفة مستمرة وورشات عمل تطبيقية مشتركة لكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية، وتنمية معارفهم، حول ماهية القيادة الخادمة، والية توظيفها في العملية التعليمية.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك بغرض الحفاظ على الدرجة المرتفعة لممارستهم نمط القيادة الخادمة .
- تحقيق التكامل الفعال بين الاحتياجات التدريبية، وتقويم نتائج العملية التدريبية من جانب، ونظام الحوافز من جانب آخر، بما يضمن التحسين المستمر لجودة الأداء لجميع العاملين بشكل عام، ولأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص.
- إنشاء وحدة بكل كلية لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري وذلك لزيادة أبعاد القيادة الخادمة لديهم.

- إنشاء مركز متخصص لتقييم مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس وتطويره بكل كلية لتحقيق أهداف الجامعة، بحيث يقوم بدراسات علمية على نتائج التقييم الفصلية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وعقد البرامج اللازمة لذلك، مع الاهتمام بالتغذية الراجعة من عملية التقييم بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمة المقدمة وصولاً إلى التميز في الأداء.
- رفع مستوي الأداء الوظيفي وذلك عن طريق وضع أهداف مسبقة ومحددة بفترة زمنية لكل قسم من الأقسام العلمية داخل الكليات.
- رسم السياسات وخطط التطوير الأكاديمي، لمواجهة تحديات أزمة جائحة كورونا.
- توفير فرص النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ليتم الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي للجامعة ومستواها الأكاديمي خاصة في ظل الأزمات.
- يجب وضع خطط للأزمات الطارئة في المستقبل معدة وفق استراتيجية منفتحة على التطور التقني تساهم في استمرار العملية التعليمية الجامعية.
- توفير بنية تعليمية ملائمة لتطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعة مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بإدخال أسلوب التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي خاصة في ظل الأزمات لاسيما أزمة جائحة كورونا.
- القيام بنشر الثقافة الإلكترونية بين الطلبة لتحقيق أكبر قدر من التفاعل مع هذا النوع من التعليم، مع إزالة كافة المعوقات البشرية والمادية والفنية التي تحول دون انتشار أسلوب التعليم الإلكتروني في النظام التعليمي بمختلف المراحل والمجالات.

مقترحات مستقبلية

- تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل (القطاع الخدمي، والصناعي، البنوك والخدمات المالية وغيرها)
- إجراء دراسة مقارنة ضمن عنوان البحث الحالي ما بين قطاعين أو أكثر وذلك لبيان فلسفة وإدارة القطاعات المختلفة في التعامل التي قدمها البحث الحالي لمتغيراته.
- دراسة لبناء تصور مقترح لتطوير ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية.
- دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق الممارسة للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية المصرية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.
- إجراء دراسة ارتباطية عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى مثل نمط الشخصية، التسرب الوظيفي، المناخ التنظيمي، التقدم الأكاديمي، الذكاء العاطفي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، وفاء يسرى (٢٠١٥)، التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث المجتمعية لتحقيق التنمية بالجامعة، المجلد (٣٠)، عدد خاص بالمؤتمر القومي السنوي التاسع العشر العربي الحادي عشر، ص١١٧-١٣٩.
- أبو الغنم، علا عادل (٢٠١٩)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص٢٧.
- أبو حميد، محمد بن سعد (٢٠٢٠)، أثر الحوافز المادية والمعنوية علي أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٢١)، ص٦٣١-٦٥٤.
- اسماعيل، عبد الرازق (٢٠٢٠)، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، المجلة الإلكترونية الشاملة EIMJ، الدراسات الإدارية، العدد (٢١).
- الحر، عبد العزيز (٢٠١٧)، القيادة في مدارس المستقبل، دار النشر مكتبة التربية العربية لدول الخليج، ص٦٥.
- الحسيني، سوسن جواد (٢٠١٧)، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٥٠)، ص٢٠٧-٣٠٦.
- الدليمي، محمود فهد والرضا، أفراح خضير (٢٠١٦)، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١٤)، العدد (١)، ص٣٦-٦٠.
- السعدون، هدي مؤيد (٢٠١٧)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الشمري، راضي بن تركي عذبي (٢٠١٩)، واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (٣)، العدد (٨)، ص١٩-١٩.
- العسولي، نرمين عبد الحافظ (٢٠١٩)، الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والإداء الوظيفي في مديريات التربية والتعميم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

-
-
- العكر، محمد عاطف وحماد، رشاد حماد(٢٠٢٠)، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية علي جامعة الأقصى في قطاع غزة)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد(٨)، العدد(١٣)، ص٣٣٩-٣٦٣.
- الليلي، عبد الرحمن عيسى وإسماعيل، عبد الرحيم فتحي وأبو ناصر، فتحي محمد علي (٢٠٢٠)، التعليم عن بعد كاستجابة للأزمات: حالة كورونا في الدول العربية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية) تحت الطباعة.
- المطيري، عواطف. والشايع، علي صالح (٢٠١٩)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، رفاة للدراسات والأبحاث، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد(٥)، العدد(٢)، ص٩٧-١١٦.
- المرقطن، محمد موسي (٢٠٢٠)، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد، المجلة الإلكترونية الشاملة EIMJ، الدراسات الإدارية، العدد (٢٤).
- المهلاوي، سعد عثمان أحمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد التمكين الإداري علي الأداء المنظمي: دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد(٢)، العدد (٣)، ص٤٦-٦٢.
- الهمامي، حمد وإبراهيم، حجازي (٢٠٢٠)، التعليم عن بعد مفهومه أدواته واستراتيجياته دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني، منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة، مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية.
- بحري، نبيل أخرون (٢٠٢٠)، تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف (٢٩) في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظرهم، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد(٣)، العدد(١)، ص٣٧-٤٨.
- بركة، إبراهيم سعيد (٢٠٢٠)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجه ونظر العاملين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى كلية التربية قسم أصول التربية والإدارة التربوية، ص٩٨.
- بلال، زروق عثمان وكشوب، أحمد سهيل (٢٠٢٠)، أثر الأخلاقيات الإدارية علي الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(٤)، العدد(٤)، ص٥١-٦٨.
- خطيب، محمد بن شحات حسين (٢٠٢٠)، إدارة أزمة جائحة كورونا (COVID-19) لدي الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(٢١)، ص٨٢-١٠٦.

-
-
- دهليز، خالد ومحمد، غالي (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٤)، العدد (٣)، ص ٤٦٥-٤٩٤.
- رزق، إيمان صلاح إبراهيم (٢٠٢٠)، دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، مجلة التصميم الدولي، المجلد (١٠)، العدد (٩)، ص ٩٨-١١٥.
- سلامة، ميساء مصطفى بني والبدارين، رقية قاسم (٢٠١٦)، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (٣)، ص ١٢٥-١٥٠.
- سلمان، خالد سعد (٢٠١٤)، الممارسات الاستراتيجية لإدارة المواد البشرية و انعكاسها في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية الزعفرانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٥)، ص ٢٠٧-٢٤٢. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-379520>.
- صالح، سميرة وموسي، عبد الناصر (٢٠١٤)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية، مجلة الباحث، العدد (١٤)، ص ٢٩٠-٣٠٦. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-591650>
- عبد الحي، حسام فايز (٢٠٢٠)، اعتماد طلبة الجامعات علي وسائل الإعلام الجديد في استقاء المعلومات والأخبار عن أزمة جائحة كورونا كوفيد ١٩ وعلاقته بالاندماج الأكاديمي لديهم، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، المجلد (٤)، العدد (٥٤)، ص ٢٦٠-٢٦٥٣.
- علام، نهال محمد (٢٠٢٠)، تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية علي أداء العاملين والتزامهم التنظيمي " دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية"، مجلة البحوث المالية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، ص ٨٦٢-٩٠٠.
- عمري، عاشور أحمد (٢٠٢٠)، سياسات تعليم وتعلم الكبار في عصر ما بعد جائحة كورونا: رؤية استشرافية آفاق جديدة في تعليم الكبار، ص ٨١-١١٥.
- فرج وإبراهيم، شذي (٢٠١١)، ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد (٢٩)، ص ٣٥٥-٤٢٨.
- ماهر، أحمد (٢٠١١)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع- الإسكندرية، ص ٣٦.

-
-
- محمد، إيثار (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الأزمات- تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٧)، العدد (٦٤)، ص٤٧-٦٣.
 - نيكولاي، سوزان (٢٠٠٢)، ما الذي يجب أن يتعلمه الأطفال والكبار أثناء الأزمات؟، مجلة الهجرة القسرية، العدد (١٥).
 - هنداوي، أسامة سعيد علي وآخرون (٢٠٢٠)، دراسة مقارنة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة الأزهر نحو استخدام منصات التعلم الإلكترونية في ضوء أزمة فيروس كورونا COVID-19"، مجلة التربية، جامعة الأزهر- كلية التربية، العدد (١٨٨)، الجزء (٣)، ص٢٨٥-٣٤٥.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Basilaia, G., &Kvavadze, D. (2020), Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. Pedagogical Research, 5(4), em0060. <https://doi.org/10.29333/pr/7937>.
- Begzadeh, S. & Nedaei, M. (2017), The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust & Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil. International Journal of Mngement, Accounting & Economics, 4(3), pp 270-281.
- Chul Hyun Park, Erik W Johnston(2017), A framework for analyzing digital volunteer contributions in emergent crisis response efforts (Search published in new media & society, Arizona State University, USA, Vol. 19(8).
- Coggins, E. D., & Bocarnea, M. C. (2015), The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships in the United States & Cambodia. Journal of Leadership, Accountability & Ethics Vol. 12(4),pp111-144.
- Draissi, Z. Yong, Q, Z. (2020), COVID-19 Outbreak Response Plan: Implementing Distance Education in Moroccan Universities. School of Education, Shaanxi Normal University. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3586783

-
-
- Duggan, T. (2017), Retrieved from The Advantages of the Servant Leadership Style <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
 - Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
 - Jaiswal, N. K., Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader & thriving on employee creativity. Leadership & Organization Development Journal, 38(1), pp 2-21.
 - Jonathan, Bundy (2017), "Crises & Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, P.2.
 - Jonathan, Oyediji., & Okafor, Emeka Emmanuel. (2019), The use of electronic monitoring & work performance of employees in the banking industry in Ibadan, African Journal of Business Management ,13(10), pp:327-342.
 - Lai, Y. (2010), Application of Situational Crisis Communication Theory: Case Study of ANTJX- LEAK of customers information, Unpublished Master Thesis, Ball State University, Indiana, USA.
 - Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008), Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure & Multi-Level Assessment. Leadership Quarterly, 19(2), pp 161-177.
 - Norhthnse, P. G (2020), Leadership: Theory and practice (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.
 - Nori, R. M., Ahmed, A. M., & Dino, C. I. (2017). Investigate The Availability Of Servant Leadership Characteristics Among The Administrative Leaders In Business Organizations In Dohuk Province & Diagnose Their Role In Achieving Organisational Excellence. Humanities Journal of University of Zakho, 5(2), pp 446-460.
 - Sahu, P. (2020), Closure of Universities Due to Coronavirus Disease (COVID- 19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. Medical Education and Simulation, Centre for Medical

Sciences Education, The University of the West Indies, St. Augustine, TTO.

- Seto, S., & Sarros, J. C. (2016), Servant Leadership Influence on Trust & Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3).
- Sinulingga, S., & Dalimunthe, I., (2019), The effect analysis of quality management system application on improving employees' performance through quality culture (case study in education & training center of PUPR region 1 Medan), *International Journal of Research & Review*, 6(11), pp. 285-298.
- Toan Luu Duc(2020), The COVID-19 risk perception: A survey on socioeconomics & media Attention, *Economics Bulletin*, Volume 40, Issue 1, pp. 758-764.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*. pp 190-216 .
- Yulia, H. (2020), Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Corona Virus in Indonesia. *ETERNAL (English Teaching Journal)* (11) (1.)

**The modified role of servant leadership in the relationship between
the Covid-19 pandemic crisis and the job performance of faculty
members at Mansoura University**

Dr. Marwa Mohamed Mohamed Ali Elbatrek

Misr Higher Institute of Commerce and Computers in Mansoura.

marmar_hazim@yahoo.com

Abstract:

The goal of this research is to test the role of servant leadership in adjusting the negative relationship role between coronavirus pandemic and the level of job performance for faculty members of El Mansoura University, and the search was carried out on a sample of the faculty members of El Mansoura University and it reached to 384 items. this data was analyzed using (SPSS) software program, and depending on this data that we collected from the questionnaire that we gave to the faculty members, and the research led to some results most important one was that there's a positive relation and Statistical function between the research variables, and there's a meaningful reflect between coronavirus pandemic and the dimensions of the servant leadership on the level of job performance for faculty members of El Mansoura University. At this case the servant leadership modify the Power of the relation between coronavirus pandemic and the dimensions of the level of job performance for faculty members of El Mansoura University, and the research motivate about the need to take advantage from the dimensions of the servant leadership at the management of the crisis of coronavirus pandemic (COVID-19) which will improve the quality of the job performance for the faculty members of El Mansoura University.

Key Words: Servant leadership- Crisis Management, (Covid-19)- job performance