

القيادة الخادمة ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة استطلاعية

د. مها محمود ناجي

أستاذ المكتبات والمعلومات المساعد

كلية الآداب - جامعة أسيوط

mahanagi@yahoo.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تناول "القيادة الخادمة" كأحد أساليب القيادة الحديثة التي تدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي، والمزج بين القيادة، والخدمة، وتوجيه مناخ العمل نحو الأفضل، والتي لاقت اهتمامًا من جانب القياديين، والإداريين، وتمت ممارستها في مجالات، وتخصصات متعددة، إلا أنها لم يُلقَ الضوء عليها في تخصص المكتبات والمعلومات في الإنتاج الفكري العربي، وحاولت الدراسة تقديم إطار مفاهيمي للتعريف بها، ونشأتها، وإيجابياتها، وسلبياتها، وتحديد أبعادها الستة، وهي: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، وقياس درجة توافرها في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها، والوصول إلى الصعوبات، والمعوقات التي ستواجه تطبيقها في المكتبات، فضلاً عن محاولة تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في تطبيقها، واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني بصفة أساسية؛ لتحقيق أهدافها، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على كافة العاملين بمكتبات الجامعة، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وأفراد الأمن، وبلغ إجمالي عدد الذين أجابوا عن الاستبانة (٣٣٢) فردًا بنسبة ٧٩,٨٠% من إجمالي عدد العاملين في تلك المكتبات، كما اعتمدت الدراسة- أيضًا- في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تمت معالجة البيانات الواردة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر "القيادة الخادمة" بدرجة متوسطة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، وتوافر بُعد (التواصل والاتصال) بدرجة كبيرة بنسبة ٦٨,٣٥% محققًا أعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى؛ حيث توافرت جميع الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة؛ فتوافر بُعد (تنمية العاملين) بنسبة ٦٥,٢٤%، يليه بُعد (التمكين) بنسبة ٦٤,٦٥%، يليه في ذلك بُعد (الرؤية) محققًا نسبة ٦٤,٠٤%، ثم بُعد (الثقة) بنسبة ٦١,٥٥%، وأخيرًا بُعد (التعامل الأخلاقي والإنساني)؛ حيث بلغت نسبة توافره ٦١,٠٣%، وتوصي الدراسة بالاهتمام بكل أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لتطوير واقعها، وتحسين أدائها، كما توصي- كذلك- بتطبيق نمط السلوك الخادم، وجعله جزءًا لا يتجزأ من الإطار الفكري، والقيادي للقيادة، والإداريين في كافة مؤسسات المعلومات، وتوصي الباحثة، بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة في المكتبات، وفتح آفاق جديدة من المناقشات حول القيادة الخادمة؛ نظرًا لافتقار الإنتاج الفكري العربي في التخصص لهذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية

القيادة- القيادة الخادمة- القائد الخادم- المكتبات الجامعية- جامعة أسيوط.

٠/٠ تمهيد

تتأثر المؤسسات بجميع أنواعها، ومنها مؤسسات المعلومات بالنمط القيادي المتبع، وأثره في سلوك العاملين؛ فالأسلوب القيادي الفعال يؤثر إيجاباً في كل العمليات، والخدمات، ويلعب القادة دوراً حاسماً في تشكيل ظروف عمل هادف، ويؤكد (المقابلة، ٢٠١٩) أن النمط القيادي الذي يختاره القائد، و/أو المدير هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسة، أو فشلها؛ لما للقائد من أدوار مهمة، وحاسمة في التأثير على سلوك أعضاء المؤسسة، والعاملين فيها، وتمثل القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام في الفكر الإداري المعاصر، وأحد المرتكزات الجوهرية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة، وتعد الحاجة إلى القيادة الإدارية ضرورة من ضرورات حياة المؤسسات؛ حيث إن التنظيمات الإدارية الآن، وفي جميع المؤسسات سواء ربحية، أو غير ربحية، خدمية، أو غير خدمية، تجارية أكانت، أو اقتصادية، أو سياسية، هي أحوج ما تكون لأن تُقاد بطريقة سليمة، ويشير (هادي، ٢٠٢٢) إلى أن ممارسات القيادة الإدارية الحديثة تشكل ركناً أساسياً من أركان المؤسسة، وتؤدي دوراً حيوياً في توجيهها، وخاصة في ضوء التغيرات الحديثة، وما ظهر في المجتمع من تغيرات ثقافية، وفكرية تعزى إلى التقدم العلمي، والتقني، ووسائل الاتصال. ويذكر (الشلش، ٢٠٢٢) أن نهايات القرن المنصرم، وبدايات الألفية الجديدة شهدت بزوغ توجه إداري في المنظمات، والمؤسسات يدعو إلى التحلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية، والسلطة المركزية إلى توجه حديث يُحدث تحولاً في وضع المؤسسة نحو الأفضل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه سالف الذكر هو مدخل حديث للقيادة يسمى بـ "القيادة الخادمة" (SL) **Servant Leadership**، والتي يطلق عليها -أيضاً- في أدبيات الموضوع "القيادة الخدمية"، و "القيادة بالخدمة"، وهي تتسم بالسلوك الأخلاقي القادر على مواجهة التحديات في المؤسسات، والمزج بين القيادة، والخدمة، وتعمل على أنسنة العلاقات في مجال العمل، وتتمحور نحو العاملين، وخدمتهم، وتطويرهم، وتذليل مشكلات العمل لهم، ومن ثم يعكس ذلك على تطوير، وخدمة المجتمع؛ فهذه القيادة قائمة على وضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، وخلق علاقة أخلاقية بين العاملين، والقائد، أو المدير، ورعاية الإمكانيات الإبداعية للعاملين، وقد يطلق عليها "القيادة بالقدوة"، أو "القيادة غير الأنانية"؛ لتغليبها المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.

١/٠ مشكلة الدراسة

تُعد المكتبات الجامعية مؤسسات خدمية لها مسؤولياتها، ومهامها المتعددة نحو المجتمع، وبطبيعة نشاطها؛ فإنها تعمل في بيئة، وعالم متشابك يسوده المنافسة، ولكي تظل قادرة على التنافس، والبقاء؛ فلا بد لها أن تتبنى نمطاً قيادياً يؤثر إيجاباً فيما تقوم به من عمليات، وما تقدمه من خدمات، وقد لاحظت الباحثة أن الواقع الإداري النمطي التقليدي في المكتبات الأكاديمية بشكل عام، ومكتبات جامعة أسيوط بشكل خاص بحاجة إلى إعادة النظر في أسلوب القيادة المأخوذ به، خاصة أن جامعة أسيوط تسعى للحصول على المواصفة الدولية أيزو لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) للتطوير الإداري، ومن ثم جميع إدارات الجامعة تنفذ خطة تشغيلية لتحقيق التطوير في كافة إداراتها، ومنها إدارة المكتبات الجامعية، ونظراً لأهمية الدور الذي تمارسه القيادة الخادمة كإحدى الممارسات الفاعلة في المؤسسات، وحل مثالي للتركيز على العاملين، وخلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة، والعدالة، والإنصاف؛ فقد طرحت الدراسة سؤالاً رئيساً، وهو: ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة بمكتبات جامعة أسيوط؟، وسوف تحاول الدراسة الإجابة عن هذا السؤال؛ للوقوف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة، والمتمثلة

في (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني) بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

٢/٠ أهمية الدراسة، ومبررات اختيارها

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تطرح موضوعاً لم يحظَ بالاهتمام من قبل الباحثين العرب في تخصص المكتبات والمعلومات على الرغم من غزارة الإنتاج الفكري العربي حول "القيادة الخادمة" في عدة مجالات أخرى؛ فإن هناك ندرة بل افتقار إلى الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في مجال المكتبات والمعلومات، وتُعدُّ هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تطرقت إلى "القيادة الخادمة" في المكتبات عامة، والمكتبات الجامعية خاصة، والتي اكتسبت شهرة، وقبولاً دولياً بجميع المؤسسات، واتجهت نحو توجهات إيجابية، وتطويرية في العمل مستندة في ذلك على أبعادها الستة المذكورة آنفاً، وتأمل الباحثة أن تنثري هذه الدراسة أدبيات الموضوع، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية، وجوانب بحثية أخرى، وتوجيه أنظار القيادات الإدارية إلى مفهوم القيادة الخادمة، وأبعادها المختلفة، ودورها الحيوي في توجيه مناخ العمل نحو الأفضل.

٣/٠ أهداف الدراسة:

- في ضوء ما تقدم من مشكلة الدراسة، وأهميتها يمكن صياغة أهدافها في النقاط الآتية:
- ✦ تقديم إطار مفاهيمي للتعريف بالقيادة الخادمة، ونشأتها، وإيجابياتها، وسلبياتها.
 - ✦ التعريف بأبعاد القيادة الخادمة.
 - ✦ تسليط الضوء على صفات، وسمات القائد الخادم.
 - ✦ قياس درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني) في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها.
 - ✦ الوقوف على الصعوبات، والمعوقات التي قد تواجه تطبيق القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط.
 - ✦ تقديم بعض المقترحات التي قد تُسهم في تطبيق القيادة الخادمة بمكتبات جامعة أسيوط.

٤/٠ تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ✦ ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني) في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟
 - ✦ ما الدرجة الكلية لتوافر أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط؟
 - ✦ ما الصعوبات، والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط؟
 - ✦ ما المقترحات التي قد تُسهم في تطبيق القيادة الخادمة بمكتبات جامعة أسيوط؟

٥/٠ فروض الدراسة:

- انطلاقاً من أهداف الدراسة، وسعيًا للإجابة عن تساؤلاتها، فقد تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية:
- ✦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "الجنس" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "الفئة العمرية" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "المؤهل العلمي" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "التخصص الدقيق" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "طبيعة العمل" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير "مدة الخدمة" على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

٦/٠ حدود الدراسة:

- تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:
- ١/٦/٠ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على "القيادة الخادمة"، ودرجة توافر أبعادها في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.
 - ٢/٦/٠ **الحدود النوعية:** تمت الدراسة على كافة العاملين بمكتبات ومعاهد جامعة أسيوط بمختلف وظائفهم، وتدرجهم الوظيفي سواء كانوا بوظائف الإدارة العليا، أو الوظائف الإشرافية، وكذلك العاملين بالوظائف النمطية، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وأفراد الأمن.
 - ٣/٦/٠ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

٧/٠ منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الميداني بصفة أساسية؛ لتوافقه مع طبيعة الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات (انظر ملحق رقم ١)، وقد اشتملت الاستبانة على قسمين؛ القسم الأول يشمل البيانات الأساسية لخصائص مجتمع الدراسة، بينما تناول القسم الثاني أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط، وهي: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، وذلك في عبارات مختلفة بلغ عددها (٧٩) عبارة غطت العناصر الفرعية في كل بعد على حدة، وتم استقاء البيانات من عينة الدراسة خلال الفترة (من ٢٠٢٣/٣/١م إلى ٢٠٢٣/٦/١م)؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي البدائل، فضلاً عن الملاحظة المقننة، والمقابلة الشخصية مع المديرين، والعاملين بمكتبات جامعة أسيوط، كما اعتمدت الدراسة - كذلك - في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم الاعتماد على عدد من أساليب التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبانة؛ للخروج بأبرز النتائج.

١/٧/٠ صدق أداة الدراسة:

عرضت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) ثمانية من الأساتذة، والأساتذة المساعدين ذوي الاختصاص في علم المكتبات والمعلومات، وعلم الإدارة، وعلم النفس، والإحصاء؛

للتعرف على سلامة العبارات من الناحية العلمية، ومدى ملاءمة العبارات؛ لما وضعت من أجله، وبناءً على ما قدموه من نصح، وإرشاد تم حذف بعض العبارات، والإبقاء على البعض الآخر، وإعادة صياغة بعض العبارات، ومن ثم خرجت الاستبانة بصورتها النهائية من حيث الشكل، والمحتوى.

٢/٧/٠ ثبات أداة الدراسة:

للتوصل إلى ثبات أداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الخادمة من خلال معاملات ثبات ألفا كرونباخ، ومعاملات ثبات التجزئة النصفية، وحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية له، وذلك لعينة قوامها (٣٠) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، كما هو موضح بالجدول رقم (١)، والجدول رقم (٢).

جدول رقم (١) ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٠)

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية		عدد العبارات	أبعاد القيادة الخادمة
		بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون	معامل الارتباط بين النصفين		
٠,٨٩٣	٠,٧٩٨	٠,٨٧١	٠,٧٧١	١١	البعد الأول - الرؤية
٠,٨٨٥	٠,٧٨٤	٠,٩١٩	٠,٨٤٩	١٢	البعد الثاني - الثقة
٠,٨٧٣	٠,٧٦٢	٠,٩٥٠	٠,٩٠٤	١٦	البعد الثالث - التمكين
٠,٩٠٠	٠,٨١٠	٠,٨٧٨	٠,٧٨٣	١٤	البعد الرابع - التواصل والاتصال
٠,٩٠٩	٠,٨٢٦	٠,٩٣٠	٠,٨٦٩	١٣	البعد الخامس - تنمية العاملين
٠,٩٢١	٠,٨٤٨	٠,٩١٣	٠,٨٤٠	١٣	البعد السادس - التعامل الأخلاقي والإنساني
٠,٨٩٧	٠,٨٠٥	٠,٩١٠	٠,٨٣٦	٧٩	الدرجة الكلية

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

ينضح من خلال الجدول رقم (١) أن المقياس يتمتع بثبات التجزئة النصفية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين النصفين (٠,٧٧١، ٠,٨٤٩، ٠,٩٠٤، ٠,٧٨٣، ٠,٨٦٩، ٠,٨٤٠، ٠,٨٣٦) لأبعاد: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، والدرجة الكلية للقيادة الخادمة، كما بلغ ثبات

التجزئة النصفية بعد تصحيح أثر الطول للمقياس بمعادلة سبيرمان براون (٠,٨٧١، ٠,٩١٩، ٠,٩٥٠، ٠,٨٧٨، ٠,٩٣٠، ٠,٩١٣، ٠,٩١٠) لأبعاد: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، والدرجة الكلية للقيادة الخادمة، كما يتضح أن المقياس يتمتع بثبات ألفا كرونباخ؛ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠,٧٩٨، ٠,٧٨٤، ٠,٧٦٢، ٠,٨١٠، ٠,٨٤٨، ٠,٨٢٦، ٠,٨٠٥) على التوالي لأبعاد: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، والدرجة الكلية للقيادة الخادمة، كما يتسم المقياس - أيضاً - بمعامل الصدق الذاتي؛ حيث بلغت قيمه (٠,٨٩٣، ٠,٨٨٥، ٠,٨٧٣، ٠,٩٠٠، ٠,٩٢١، ٠,٩٠٩، ٠,٨٩٧) على التوالي لأبعاد: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، والدرجة الكلية للقيادة الخادمة، وهي قيم جميعها تدل على ثبات جيد للمقياس؛ مما جعل الباحثة مطمئنة عند استخدام المقياس، والاعتماد عليه في قياس درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة الخادمة لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٠)

أبعاد القيادة الخادمة	إجمالي الاستبانة	مستوى الدلالة
البُعد الأول - الرؤية	** ٠,٥٥٨	دال
البُعد الثاني - الثقة	** ٠,٥١٩	دال
البُعد الثالث - التمكين	** ٠,٧١٢	دال
البُعد الرابع - التواصل والاتصال	** ٠,٧٥٤	دال
البُعد الخامس - تنمية العاملين	** ٠,٦٥٠	دال
البُعد السادس - التعامل الأخلاقي والإنساني	** ٠,٤٤٧	دال

يبين الجدول رقم (٢) جميع معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين درجة كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة، والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين ٠,٤٤٧ إلى ٠,٧٥٤، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ حيث تعبر عن صدق اتساق داخلي جيد للمقياس؛ مما يجعل الباحثة مطمئنة عند استخدام المقياس لدى عينة الدراسة الحالية.

٨/٠ مجتمع الدراسة، وعينتها:

تم حصر جميع مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، والتي بلغ إجمالي عددها (٢٢) مكتبة؛ حيث بلغ عدد مكتبات الكليات (١٩) مكتبة، وعدد مكتبات المعاهد (٢) مكتبتين، هذا بالإضافة إلى المكتبة المركزية للجامعة،

وبلغ عدد العاملين بتلك المكتبات (٤١٦) موظفًا من جميع المستويات الوظيفية سواء من الوظائف الإدارية العليا، أو الإشرافية، أو النمطية، سواء أكانوا من تخصص المكتبات والمعلومات، أو من تخصصات أخرى، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وأفراد الأمن، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم - جميعًا - بشكل يدوي، وبعد تجميع كافة الاستبانات المجاب عنها تم استبعاد عدد (٨٤) استبانة غير مكتملة، أو غير جادة البيانات، وغير صالحة للتحليل الإحصائي؛ نتيجة لذلك بلغت عينة الدراسة بشكل نهائي (٣٣٢) استبانة مكتملة تتمتع بالجدية في الإجابات الواردة، وبذلك قدرت نسبة العاملين الذين اعتمدت إجاباتهم ٧٩,٨٠% من إجمالي عدد موظفي مكتبات كليات ومعاهد الجامعة، ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.

جدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن=

٣٣٢)

م	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط	التكرارات	النسبة المئوية
١	كلية الآداب	٤٢	١٢,٧%
٢	كلية التربية	٢٤	٧,٢%
٣	كلية التربية الرياضية	٢٠	٦,٠%
٤	كلية التربية النوعية	١٢	٣,٦%
٥	كلية التمريض	١٠	٣,٠%
٦	كلية التجارة	١٦	٤,٨%
٧	كلية الحاسبات والمعلومات	٧	٢,١%
٨	كلية الحقوق	٢٧	٨,١%
٩	كلية الخدمة الاجتماعية	٢٨	٨,٤%
١٠	كلية الزراعة	٢٠	٦,٠%
١١	كلية الصيدلة	٧	٢,١%
١٢	كلية الطب	١٤	٤,٢%
١٣	كلية الطب البيطري	٧	٢,١%
١٤	كلية العلوم	٢٢	٦,٦%
١٥	كلية الفنون الجميلة	٣	٠,٩%
١٦	كلية الهندسة	٢٣	٦,٩%
١٧	كلية تكنولوجيا صناعة السكر والصناعات التكاملية	٥	١,٥%

م	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط	التكرارات	النسبة المئوية
١٨	كلية التربية للطفولة المبكرة	١	٠,٣%
١٩	كلية طب الأسنان	٤	١,٢%
٢٠	المعهد الفني للتمريض	٥	١,٥%
٢١	معهد جنوب مصر للأورام	٤	١,٢%
٢٢	المكتبة المركزية	٣١	٩,٣%
	الإجمالي	٣٣٢	١٠٠%

كما يوضح الجدول رقم (٤) خصائص عينة الدراسة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط
جدول رقم (٤) خصائص عينة الدراسة في ضوء بعض المتغيرات (ن = ٣٣٢)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٤
	أنثى	٢٠٨
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ عاماً	٢٩
	من ٣٠ - ٣٩ عاماً	١١٩
	من ٤٠ - ٤٩ عاماً	١٢٧
	٥٠ عاماً فأكثر	٥٧
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	٩٠
	بكالوريوس أو ليسانس	١٨٦
	دبلوم مكتبات ومعلومات	٣٠
	ماجستير	١٦
	دكتورة	١٠
التخصص الدقيق	مكتبات ومعلومات	٩٩
	تخصص آخر	٢٣٣
طبيعة العمل	إداري	١٦٩
	عمليات فنية	٩٢
	تقني	٢٥
	أخرى	٤٦
مدة الخدمة	أقل من ٥ أعوام	٩
	من ٥ لأقل من ١٠ أعوام	٣١

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات
٢٨,٠%	٩٣	من ١٠ لأقل من ١٥ عاماً
٣٠,١%	١٠٠	من ١٥ لأقل من ٢٠ عاماً
٢٩,٨%	٩٩	من ٢٠ عاماً فأكثر
١٠٠%	٣٣٢	الإجمالي

٩/٠ مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على مصطلحات أساسية، وذات صلة بموضوع الدراسة، وهي:

١/٩/٠ القيادة Leadership

يُعرف (حجازي، ٢٠٢١) "القيادة" بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد، والجماعات؛ وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة؛ لتحقيق أهداف محددة"، كما تُعرف - أيضاً - بأنها "عملية اجتماعية تفاعلية تعتمد على سلوك القائد، وسماته؛ حيث ينجح القائد من خلال التأثير على التابعين، وأو المرؤوسين في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Bou Reslan, et. al, 2021)، ويرى (المقابلة، ٢٠١٩) أن "القيادة" هي: "القدرة على توجيه الآخرين؛ لتحقيق هدف معين، كما أن القيادة تتبع من الجماعة، وتشرك الجماعة في تحقيق الهدف، وهي عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد، والتابعين؛ حيث يسهم القائد في التأثير على سلوكيات التابعين"، ويتضح لنا من تلك التعريفات أن "القيادة"، هي: **عملية تأثير مقصودة من شخص على مجموعة؛ لتوجيههم، والدفع بمهاراتهم، وتوجيه طاقتهم، وتسهيل نشاطاتهم.**

٢/٩/٠ القيادة الخادمة (SL) Servant Leadership

يشير (الغامدي، ٢٠٢٢) إلى أن "القيادة الخادمة"، هي: "أسلوب القيادة التي تشمل أعلى مستويات الأخلاق، واللطف البشري؛ حيث تضع القيادة الخادمة مصالح المرؤوسين أولاً، وتعززها؛ فالقائد الخادم يشجع المرؤوسين للنمو بذكاء، وإدارة الذات، وخدمة الناس؛ مما يؤدي لتحسين المجتمع، ويدعو إلى القبول، والتسامح، والتعاطف، والحب، والالتزام بالقاعدة الذهبية الأخلاقية المتمثلة في "افعل للآخرين كما تحب أن يفعلوا لك". ويشير (الكندري، ٢٠٢١) إلى أنها: "مجموعة من الممارسات التي تنثري حياة الأفراد، ومن ثم خلق عالم أكثر عدالة، وعناية بالأفراد"، كما يذكر - أيضاً - أنها: "أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية، والأخلاقية، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم، وتطويرهم كأفراد، وكأعضاء في المجموعة"، ويرى (الصباغ، ٢٠٢٠) أن "القيادة الخادمة"، هي: "مزج بين القيادة، والخدمة، وتشكل ابتعاداً عن نظم القيادة التسلسلية (الهرمية) المتبعة في كثير من المؤسسات"، كما يعرفها (Flint & Grayce, 2013) بأنها: قيادة إنسانية، وروحية، وليست آلية عقلانية، ولا تعني الضعف، بل هي قدرة على التأثير في الآخرين، وهي الدواء الموصوف للتغيير، والتحسين المستمر على المدى الطويل؛ حيث تترك أهمية العامل البشري، وتخلق بيئة عمل إيجابية تتمتع بمستويات أقل من الضغط، والتوتر، وتزيد من الرضا الوظيفي.

ويعد استعراض بعض التعريفات، والمفاهيم لمصطلح "القيادة الخادمة" يمكننا أن نخلص إلى أنها أحد الأنماط القيادية طويلة المدى، والتي تفسر القيادة بمنطق أخلاقي، وإنساني؛ لضمان تحقيق الرؤية، والأهداف المرجوة للمؤسسة، والعاملين فيها من خلال تنمية مهاراتهم، ووضع الثقة في قراراتهم.

٣/٩/٠ القائد الخادم Servant Leader

يُعرّف القائد الخادم بأنه: "من يخدم زملاءه، والمنظمة، والمجتمع، ويتناغم مع فكرة إحداث فرق في حياة الآخرين، ويستمد من خدمتهم معنى للحياة، وإحساسًا بالترابط بين الذات الداخلية، والعالم الخارجي؛ فهو يحاول دائمًا أن يخلق فرصًا للموظفين، ويجسد سلوكيات الرؤية المشتركة، ومناشدة القيم الأخلاقية، والإنسانية بشكل عام" (Sendjaya, et. al, 2008).

١٠/٠ الدراسات السابقة، والمثيلة:

قامت الباحثة بمراجعة أدوات الضبط البيلوجرافي المختلفة، مثل: قواعد البيانات العربية، والأجنبية المتاحة على بنك المعرفة المصري (EKB, 2023)، ودليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات في شكله التقليدي، والإلكتروني (قاعدة الهادي للإنتاج الفكري، ٢٠٢٣)، وكذلك "الباحث العلمي" Google Scholar، وتوصلت الباحثة إلى وجود غزارة في الإنتاج الفكري عن "القيادة الخادمة" في مجالات مختلفة؛ بيد أنها لم تتوصل إلى أية دراسة عربية متعلقة بالقيادة الخادمة في تخصص المكتبات والمعلومات، ولكن توجد بعض الدراسات التي تطرق إليها عدد من المتخصصين الذين تناولوا القيادة الإدارية بشكل عام في فئات مختلفة من المكتبات، مثل: دراسة كل من (دياب، ١٩٩٤)، و (فرحات، ٢٠٠٧)، و (فرحات، ٢٠٠٨)، و (محمد، ٢٠٠٩)، و (محمد، ٢٠١٠)، وإن كان هناك عدد من الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالقيادة الخادمة في مجال المكتبات والمعلومات، ونظرًا لوجود زخمًا من الدراسات المثيلة التي تناولت القيادة الخادمة في عدد من المجالات، والتخصصات الأخرى؛ فقد آثرت الباحثة عرض الدراسات التي توصلت إليها خلال الثلاث أعوام الأخيرة لموعد إجراء الدراسة (٢٠٢١-٢٠٢٣) من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

١/١٠/٠ الدراسات العربية:

دراسة (الجربوع والشنفي، ٢٠٢٣)؛ أوضحت دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية؛ حيث تم تطبيقها على الجمعيات الخيرية بمنطقتي الرياض، والقصيم بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٢) من منسوبي الجمعيات الخيرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابات الأفراد المبحوثين جاءت بدرجة (موافق) على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة، والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع الخطط المناسبة، وتوضيح المهام، والمسئوليات للعاملين، وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، واتخاذ القائد خطوات عملية يسمح من خلالها بالتواصل المباشر مع جميع العاملين؛ للاستماع لهم، وحل مشاكلهم، وخلق طرق إبداعية، وابتكارية في العمل.

دراسة (الحسون، ٢٠٢٣)؛ سعت تلك الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، ومقياس ليكرت الخماسي؛ لاستجابات أفراد العينة المكونة من (٦٤) معلمة، وعولجت البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق قائدات المدارس الحكومية ببريدة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة الخادمة ترجع إلى اختلاف التخصص

العلمي، أو سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بإعداد إستراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الخادمة، وتعزيز آلية التقييم السنوي للقائدات بما يوائم تطبيق خصائص القيادة الخادمة.

دراسة (الشلبي، ٢٠٢٣)؛ تستقصي درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بمحافظة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من وجهة نظر العاملين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٧٠) معلماً ومعلمة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها، ومستوى الميزة التنافسية بأبعادها (مرتفعة) بشكل عام، وأن العلاقة بينهما طردية، وبناءً على ذلك تمت التوصية بممارسة نمط القيادة الخادمة في المدارس الخاصة، والحكومية؛ لزيادة مستوى الميزة التنافسية بالمدارس.

دراسة (الصوالحي وآخرون، ٢٠٢٣)؛ تناولت واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين العاملين بجامعة الأقصى في غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (١٧٠) استبانة على العاملين في الجامعة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت (مرتفعة) لدى جامعة الأقصى، كما يوجد حرص من المسؤولين على تكافؤ المسؤولية، والسلطة، وتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، ومن أهم توصيات هذه الدراسة اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة؛ لإشغال المناصب الوظيفية بالجامعة، وتنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين؛ لتنمية معارفهم حول سمات القائد الخادم.

دراسة (العجرفي، ٢٠٢٣)؛ هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الداوادمي في المملكة العربية السعودية، وتقديم تصور مقترح؛ لتطوير أدائهم في ضوء أبعاد القيادة الخادمة؛ لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة قوامها (١٥٠) معلماً، ومعلمة ممثلة لمجتمع الدراسة من المرحلة الثانوية، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الداوادمي تتحقق بدرجة (متوسطة)، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً؛ لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية؛ لنشر ثقافة القيادة الخادمة، وتصحيح المفاهيم الخاطئة نحوها، وإعداد دليل إرشادي يوضح مفاهيم، وآليات تطبيق مدخل القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

دراسة (العنزي، ٢٠٢٣)؛ توضح العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي، والتفاؤل التنظيمي، والقيادة الخادمة، واختبار التأثير الوسيط للتفاؤل التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) من أعضاء هيئة التدريس بكليات الآداب، والتربية، والهندسة بجامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام (٣) ثلاث استبيانات لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي التنبؤي، وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقات ارتباطية موجبة، ودالة بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة، وبينهما وبين التفاؤل التنظيمي، وأن هناك تأثيراً وسيطاً جزئياً للتفاؤل التنظيمي في العلاقة بينهما، ومن أبرز توصيات الدراسة إدراج مفهوم القيادة الخادمة في الدورات التدريبية التي تقيمها عمادات التطوير الجامعي، وإدراج أبعادها ضمن معايير التقييم في كليات التربية، والآداب، والهندسة بجامعة الحدود الشمالية.

دراسة (نور، ٢٠٢٣)؛ حاولت الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدراسة من (٦٣) عضو هيئة تدريس يمثلون درجات علمية مختلفة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية الأساسية جاءت بدرجة (كبيرة)، كما أن هناك فروقاً حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة، وجميع المجالات وفق متغيري الخبرة، والمسمى الوظيفي، وأكدت الدراسة على أهمية تطبيق القيادة الخادمة لدى القادة في مؤسسات التعليم العالي؛ لدورها في تحقيق الكثير من الأهداف، ووضع رؤساء الأقسام مصلحة أعضاء هيئة التدريس فوق مصالحهم، وتشجيعهم على الإبداع، وتحسين جودة التعليم.

دراسة (المطلق، ٢٠٢٢)؛ عملت هذه الدراسة على بناء نموذج مفاهيمي؛ لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تبني نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية، ومن ثم عرضت ماهية القيادة الخادمة، ومكونات القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية معتمدة في ذلك على أدبيات الموضوع؛ لتقديم رؤية تحليلية لاستقراء، وعرض الدراسات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية يحقق مزايا مهمة، من أبرزها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأن جميع سمات القائد الخادم هي مطلب أساس؛ لتعزيز سلوكيات العناصر الأمنية العاملة في شتى الأعمال الأمنية المتنوعة، ومن توصيات الدراسة زيادة الروابط، والعلاقات التعاونية التي تزيد من مستوى الارتباط التنظيمي، وعقد برامج تدريبية مكثفة للقيادات الإدارية في المنظمات الأمنية؛ للتركيز على تفعيل جدارات القيادة الخادمة.

دراسة (أبو المكارم، ٢٠٢٢)؛ سعت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة، وممارسات التتمير الوظيفي في شركات الاتصالات بوسط الدلتا بمحافظة الغربية في جمهورية مصر العربية، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بالوظائف الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات، والبالغ عددهم (٥٦٩) فرداً، وقد تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء؛ لتجميع بيانات الدراسة، واتضح من النتائج وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد التتمير اللفظي، كما يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد التتمير النفسي، وكذلك على أبعاد التتمير عبر الإنترنت؛ مما يدل على أن زيادة مستوى القيادة الخادمة يؤدي إلى خفض مستوى التتمير الوظيفي.

دراسة (الحوالدة، ٢٠٢٢)؛ كشفت عن أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات، وذلك بدراسة حالة موظفي بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة تم توزيعها بأسلوب العينة القصدية على (١٢٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في بلديات قسبة المفرق قد جاءت بمستوى (متوسط)، وكذلك مستوى قدرة القادة على إدارة الأزمات، والذي جاء - أيضاً - بمستوى (متوسط)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بتعزيز بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة ذي الأثر في إدارة الأزمات، والتأكيد على أهمية التعامل الأخلاقي، والإنساني لدى القادة؛ لأثره الواضح في إدارة، ومواجهة الأزمات.

دراسة (الغيداني، ٢٠٢٢)؛ حاولت هذه الدراسة الوقوف على واقع تطبيق القيادة الخادمة، ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة التي قام بتصميمها، وتطويرها، وتكونت عينة الدراسة من

(٨٠) موظفًا في القطاع المصرفي بالمملكة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: جاء واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، ودرجة الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في القطاع المصرفي، وأوصى الباحث بضرورة الاستمرار بالعمل على نشر ثقافة القيادة الخادمة بأبعادها بين رؤساء، ومديري الأقسام، وتدريبهم على الأساليب الحديثة للقيادة.

دراسة (قرني، ٢٠٢٢)؛ قدمت توضيحًا لعلاقة القيادة الخادمة بالانسحاب الوظيفي من العمل، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الديوان العام بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية قدرها (١٥٠) فردًا؛ حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية كشفت النتائج عن أن تقييم العينة لأبعاد القيادة الخادمة جاء إيجابيًا، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة، مجتمعة، ومنفردة، وأبعاد الانسحاب الوظيفي من العمل، كما تبين أنه يتحلى القادة بالديوان العام بمحافظة المنيا بأبعاد القيادة الخادمة الواردة في متن الدراسة، وأوصت الدراسة بتسليط الضوء على مفهوم نمط القيادة الخادمة في الدراسات البحثية المستقبلية المطبقة على البيئة الحكومية المصرية، وعقد اجتماعات دورية بين القيادات العاملة بالديوان العام بالمحافظة، والعاملين فيه؛ يتم فيها طرح أفكار جديدة، ومناقشتها.

دراسة (طرش وبن يحيى، ٢٠٢٢)؛ هدفت إلى التحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الأسمنت بعين التوتة- باتنة في دولة الجزائر، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (٤٨) إداريًا يعملون في شركة الأسمنت، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابيًا في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال بُعدي التمكين، وتنمية العاملين، كما تبين أن اتباع أسلوب القيادة الخادمة جاء بدرجة (متوسطة) بالشركة، وتوصي الدراسة بالعمل على تنمية مستويات الرضا الوظيفي باعتباره أحد دوافع الأداء الوظيفي، وزيادة مستوى المنافسة الذي يحتاج لقيادة قوية تعمل على تطوير إمكانيات الموظفين، والاهتمام بهم، فضلاً عن تشجيع القادة على اكتساب مهارات القيادة الخادمة.

دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)؛ هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية، وأبعادها المتمثلة في: الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة الشركة، وبالاعتماد على استمارة استقصاء؛ لجمع البيانات تم توزيع (٤٦٧) استمارة على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية معنوية طردية بين القيادة الخادمة، والثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وأن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي في زيادة مستوى الثقة التنظيمية، وأبعادها في شركات السياحة المصرية، وقد انتهت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات، منها: مراعاة الجوانب الشخصية، والاجتماعية، والإنسانية للعاملين بشركات السياحة، ووضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وكذلك التزام المديرين بالتحلي الدائم بالقيم الأخلاقية، والعمل على نشرها؛ لزيادة اهتمام العاملين، والاستماع إليهم.

دراسة (الإيرو وحמיד، ٢٠٢١)؛ سعت إلى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة بمتغيراتها على السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى تشخيص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في مكان العمل، واختبرت الدراسة في القطاع النفطي الحكومي في دولة العراق، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من عينة طبقية عشوائية قوامها (٣٧٠) موظفًا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير إيجابية، ومباشرة بين القيادة الخادمة، والمناخ التنظيمي، وأن القيادة الخادمة لها علاقة تأثير مباشر - أيضًا - في السلوك الإبداعي للعاملين، ومن ثم

ينبغي العمل على تنمية العاملين، ودعمهم من قبل شركة نفط البصرة، وخلق المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل إيجابي على نتائج العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وغرس روح المشاركة في العمل، وخلق التعاون ما بين العاملين.

دراسة (الزهيري، ٢٠٢١)؛ قامت الدراسة بتحديد تأثير القيادة الخادمة على الرفاهية النفسية للعاملين في ظل وجود الثقة في القائد كمتغير وسيط، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٥٠) من العاملين في بنوك القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية، والمتمثل في: بنك مصر، والبنك الأهلي المصري، وبنك القاهرة، وبنك فيصل الإسلامي، وبنك قطر الوطني، والبنك الكويتي الوطني؛ حيث تم توزيع قائمة الاستقصاء على العاملين في البنوك المبحوثة، وتبين من الاختبارات الإحصائية وجود تأثير معنوي جزئي بين أبعاد القيادة الخادمة، والثقة في القائد، وكذلك وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة، والرفاهية النفسية للعاملين، ووجود تأثير وسيط للثقة في القائد، والعلاقة بين القيادة الخادمة، والرفاهية النفسية للعاملين، وقد أوصت الدراسة بتعزيز كل من القيادة الخادمة، والثقة في القادة بالبنوك، وكذلك تعزيز رفاهية العاملين من خلال التركيز على برامج الإرشاد، والتوجيه المهني، واهتمام الإدارة في البنوك بصحة، وسلامة العاملين فيها.

دراسة (الشريبي وآخرون، ٢٠٢١)؛ حاولت قياس تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة في جمهورية مصر العربية، وذلك على عينة قوامها (٣٧٩)، وباستخدام أدوات إحصائية متنوعة؛ لتحليل، ومعالجة البيانات تم تفسير النتائج، وتبين أنه كلما أدرك العاملون دعم رئيسهم في حل مشكلاتهم، وإقناعهم، ودعمهم نفسياً عزز ذلك من سلوكيات التضحية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي، وكلما أدرك العاملون أن رئيسهم يفضل مصالحهم على مصلحته الشخصية أسهم ذلك في التوافق، والملاءمة بالعمل كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التوافق بين العاملين، والمنظمة؛ لتقديم إسهام إيجابي للمجتمع ككل، وتشجيع القادة لإحداث التغيير الإيجابي في حياة العاملين.

دراسة (العضيانى وغيث، ٢٠٢١)؛ تناولت أثر القيادة الخادمة على التطور التنظيمي في مستشفى شرق جدة العام بالمملكة العربية السعودية، والفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الخادمة، والتطور التنظيمي معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عدد (٢٢٣) من جميع الموظفين الإداريين في المستشفى، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأغلب أبعاد القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي، وتوافرت جميع أبعاد القيادة الخادمة بدرجة (مرتفعة)، وأوصت الدراسة بالعمل على التقييم المستمر للخطط التطويرية بالمستشفى، وتعزيز تطبيق ممارسات القيادة الخادمة الداعمة للتطوير، وتعميم ثقافة الارتباط بالمجتمع.

دراسة (حجازي، ٢٠٢١)، سعت إلى الكشف عن مدى القصور في رؤية العاملين، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة، وقياس أثر القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجماعي، واعتمد الباحث على المنهج الميداني، بالإضافة إلى الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة؛ لتجميع البيانات من (٣٦٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على الأداء، والإنجاز الجامعي، ويوجد تأثير إيجابي، ومعنوي لأبعاد القيادة الخادمة على المبادرة، والإبداع، ومن ثم يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الهيكل التنظيمي، والتميز الاستراتيجي، وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها:

ضرورة قياس آراء العاملين، وأعضاء هيئة التدريس في رؤسائهم، وتشجيع العاملين على الابتكار، والتغيير، وإنشاء وحدة اتصال داخل كل كلية، أو معهد تكون مهامها الرئيسية المتابعة مع إدارات الموارد البشرية.

دراسة (رضوان والفايدي، ٢٠٢١)؛ هدفت إلى الوقوف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي بليبيا، وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٥٠) عضو هيئة تدريس، وباستخدام الاستبانة- كوسيلة لجمع البيانات- أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب للقيادة الخادمة؛ جاءت بدرجة (مرتفعة جدًا)، ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الإداري جاء- أيضًا- بدرجة (مرتفعة جدًا)، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة، ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة (ياسين، ٢٠٢١)؛ عمدت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط، ودلالاتها بين القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، والتميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، ومدى تأثير القيادة الخادمة على التميز التنظيمي، وبتطبيق الاستبانة على عينة حجمها (٣٤٣) من العاملين في الشركات الثلاث التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، وهي: شركة مصر للتأمين، وشركة مصر لتأمينات الحياة، وشركة مصر لإدارة الأصول العقارية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية، وطردية تتراوح بين متوسطة وقوية بين القيادة الخادمة، والتميز التنظيمي، ومن ثم فالقيادة الخادمة لها دور كبير، ومؤثر في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة: (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً، والاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة؛ لدورها المؤثر في تحقيق جميع أبعاد التميز التنظيمي.

٢/١٠/٠ الدراسات الأجنبية:

ركزت غالبية الدراسات الأجنبية التي تم التوصل إليها على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في عدة مجالات مختلفة من بينها قليل من الدراسات في مجال المكتبات والمعلومات، ووسط كم هائل من الدراسات قمنا باختيار الدراسات التي تقع ضمن حدود آخر ثلاث سنوات لموعد إجراء الدراسة (٢٠٢١-٢٠٢٣)، واستعراضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

دراسة (Ahmad, et al., 2023)؛ بحثت هذه الدراسة في كيفية عمل القيادة الخادمة، والتي تقلل من تعرض العاملين للتمتر، والسخرية الاجتماعية في مكان العمل، وتم جمع البيانات من (٣٣٧) من المهنيين العاملين في مختلف منظمات الرعاية الصحية العامة، والخاصة في دولة باكستان، وذلك باستخدام مسح قائم على الاستبانة؛ لجمع البيانات من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة، والخاصة بمدينة لاهور، وركزت الدراسة على كيفية مكافحة التتمتر في مكان العمل، والذي يمكن مواجهته من خلال أخلاقيات العمل الإيجابية، وكشفت الدراسة عن الدور للقائد المباشر حين تعرض الموظف للتمتر في العمل، وذلك باتباع سلوكيات القيادة الخادمة التي تهدف إلى النزاهة الشخصية، والمسئولية الاجتماعية للقادة؛ بهدف تعزيز الصالح العام، وخدمة الآخرين في ضوء الأبعاد الأخلاقية، والإيجابية المستدامة، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة، والقادة الخادمين يطورون بشكل فعال من مشاعر التعاطف بين موظفيهم؛ مما يقلل من تعرضهم للتمتر في العمل، وهذا يدل على أن التعاطف يتوسط العلاقة بين القادة الخادمين، وتعرض الموظف للتمتر، وأن القيادة الخادمة تتبع أساليب متقدمة في القيادة الأخلاقية

البناء، وتتميز باللباقة الأخلاقية، فضلاً عن رعاية، وتنمية الموظفين، وتمكينهم، ومن توصيات الدراسة البعد عن أساليب القيادة المدمرة، و/أو الاستبدادية، والسعي لتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة التي تساعد في رفاهية رأس المال البشري على المستويين الفردي، والجماعي؛ للنجاح في العمل.

دراسة (Ghayas, et al., 2023)؛ تستكشف هذه الدراسة تأثير دور الثقة في القادة، والعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات بدولة باكستان، وذلك بعد فترة جائحة كورونا، وتسلط الضوء على دور "الثقة" في القائد كآلية وسيطة بين متغيرات الدراسة؛ حيث إن الثقة في القائد هي التي تجعل العاملين ملتزمين تجاه المنظمة، وتساعد على اكتساب احترام، وولاء العاملين، وقد تم تطبيق ثلاث استبانات على عينة قوامها (٢٨٣) فرداً من قطاع تكنولوجيا المعلومات بجميع أنحاء باكستان، وأشارت النتائج إلى أن الثقة في القائد لها تأثير كبير، وغير مباشر على العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي، وأن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين التخطيط، والالتزام التنظيمي، وتبين أن جميع أبعاد القيادة الخادمة لها تأثير مباشر، وكلي على الالتزام المستمر، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المديرين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان على القيادة الخادمة، وأبعادها، وتعميم النتائج التي تم الحصول عليها خارج دولة باكستان.

دراسة (Iqbal, et al., 2023)؛ تستقصي هذه دراسة التأثير المقارن للقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والآليات التي تؤثر بها القيادة الخادمة، والتحويلية على السلوك الابتكاري، وتم استهداف موظفي (١٣) شركة كبيرة الحجم في مدينتي إسلام آباد، ولاهور في دولة باكستان، وتم جمع البيانات من (٣٣٨) موظفاً، وفرقت الدراسة بين أسلوب القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة؛ حيث يركز القادة التحويليون على الأهداف التنظيمية، ويلهمون المرؤوسين بأداء يتجاوز نتائج متفوقة، ويفوق التوقعات؛ فهي أسلوب تحركه الرؤية، أما القيادة الخادمة؛ فهي ذات سلوك خدمي تعطي الأولوية لمصالح المرؤوسين، وتلغي تمجيد القائد، وكشفت الدراسة عن أن اتباع إستراتيجية القيادة ذات الشقين تمكن المديرين من زيادة السلوك الابتكاري، وتعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين، وتبين -أيضاً- أن القيادة الخادمة أكثر تأثيراً في خلق بيئة جديرة بالثقة، وأمنة نفسياً؛ لزيادة مشاركة الموظفين في خلق، وتنفيذ الأفكار الجديدة؛ حيث إن التركيز الأساس للقادة الخادمين على الأشخاص، وسلوكهم الأخلاقي، وبناء علاقات جديرة بالثقة مع أتباعهم المرؤوسين؛ مما يحفزهم على الأداء الأفضل، والتوصل لحلول مشاكل العمل، ومن ثم توصي الدراسة بتشجيع الإدارات العليا على اتباع سلوك القيادة الخادمة، وتوفير بيئة جيدة للمديرين في المستوى المتوسط، والإشرافي؛ ليتمكنوا من إظهار السلوك الأخلاقي، وتمكين العاملين، وتلبية احتياجاتهم، وكذلك اختيار الأشخاص في المناصب القيادية من القادرين على غرس شعور المسؤولية بين مرؤوسيه، وتحفيز كفاءتهم الذاتية، والإبداعية.

دراسة (Karickal and Richard Son, 2023)؛ هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الخادمة، والمواقف التطوعية داخل أبرشية كاثوليكية أمريكية، وفحص العلاقة بين القيادة الخادمة، ومواقف، وتصورات متطوعي الكنيسة، والالتزام العاطفي، والسلوك، والمواطنة التنظيمية في سياق الكنيسة الكاثوليكية، وتم عمل استطلاع عبر الإنترنت لعينة من المتطوعين النشطين بلغ عددها (٢٠٠) متطوع في أبرشية كاثوليكية شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي بين القادة، والموظفين في أية منظمة؛ حتى إن كانت منظمة دينية، وتعزز الروحانية، والالتزام العاطفي في العمل، وكذلك أوضحت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، وعمر المتطوعين داخل الأبرشية؛

فكلما كان المتطوع أكبر سنًا كان أكثر استجابة لسلوكيات القيادة الخادمة، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية القيادة الخادمة، وفوائدها الإيجابية للمتطوعين في بيئة الكنيسة، والتزامهم باتخاذ القرار الجماعي، والسلوك الأخلاقي، وإضافة إستراتيجيات القيادة الخادمة إلى منهج التنشئة الإكليريكية؛ لتنشئة الكهنة، وتنقيف القساوسة بسمات القائد الخادم.

دراسة (Samo et al., 2023)؛ تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الخادمة على الكفاءة المهنية، والقدرة على التكيف الوظيفي، وتمت الدراسة على عينة من (٣١٠) ممارس صحي في المستشفيات العامة، والخاصة بمدينة كراتشي في دولة باكستان، وأثبتت الدراسة أن القيادة الخادمة تلعب دورًا حيويًا في الصحة النفسية للعاملين، وتعزيز الرضا، والتكيف مع الحياة المهنية، كما أن القيادة الخادمة لا تؤثر فقط على النتائج المتعلقة بالعمل، بل على نتائج أخرى غير متعلقة بالعمل؛ لأنه إذا كان العاملون يتمتعون بسلام نفسي في العمل سوف ينعكس إيجابًا على أسرهم، كما أن العاملين الذين يشعرون بالأمان مع قادتهم هم أكثر نشاطًا، وتطويرًا لحياتهم المهنية بدلاً من قبولهم للوضع الوظيفي الثابت، ومن أبرز توصيات الدراسة تعزيز السلوكيات الاستباقية؛ لبناء علاقات جديدة بالثقة مع العاملين؛ لتؤدي إلى النجاح الوظيفي، والبعد عن سلوكيات الفظاظة التي تسبب مشكلات دوران العاملين، وتعوق النمو، والرضا الوظيفي، وضرورة استخدام نهج قيادي جديد.

دراسة (Yue and Thelen, 2023)؛ حاولت معرفة تأثير القيادة الخادمة على إدراك العاملين للسمعة التنظيمية من خلال التحقيق في الآثار النفسية؛ لتمكينهم، وارتقائهم في العمل، وتم استطلاع رأي (٣٥٧) من موظفي مجموعة متنوعة من المنظمات، ومجتمعات الأعمال في دولة تشيلي، وذلك باستخدام الاستبانة، وأكدت الدراسة على أن القيادة الخادمة، هي عامل تنظيمي يؤدي بشكل مباشر إلى سمعة تنظيمية إيجابية، وتعزز من رفاهية أولئك الذين تتم قيادتهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الخصائص الرئيسة للقيادة الخادمة تزيد من التمكين النفسي للعاملين، ولها تأثير إيجابي على الصورة الذهنية للمؤسسة، وسمعتها الداخلية، والخارجية، كما أن هناك صلة بين التمكين النفسي، ونتائج العاملين المختلفة بما في ذلك الالتزام التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، والسمعة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين، ومن توصيات الدراسة أنه ينبغي على المؤسسات خلق بيئة داعمة تشجع على تطوير العاملين، وتنفيذ إستراتيجيات تمكنهم من التعلم المستمر، وعلى القادة التواصل بشفافية مع العاملين، وتسهيل قنوات الاتصال الداخلية المختلفة، وتقنيات الاتصال اللفظي، وغير اللفظي.

دراسة (Cai, et al., 2022)، هدفت إلى التعرف على كيف، ومتى تؤثر القيادة الخادمة على خدمة العملاء؟، وذلك باختيار عينة من (٣٠٢) موظف من شركة نقل ركاب في دولة الصين، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات من موظفي الخطوط الأمامية من (بكين - شنغهاي)، وذلك من خلال مقياس للقيادة الخادمة، ومقياس للدافع الاجتماعي، وتبين أن هناك منافسة شرسة بين شركات نقل الركاب في الصين، وتعد جودة خدمة العملاء أمرًا مهمًا؛ للحفاظ على مزاياها التنافسية، وأن الدافع الاجتماعي يعمل على تعديل العلاقة بين القيادة، وخدمة العملاء، ومن ثم أوصت الدراسة بتنمية الدافع الاجتماعي للموظفين، والإيمان بقوة الخدمة، وإعطاء الأولوية للموظفين ذوي الحافز الاجتماعي العالي، وتعظيم التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة.

دراسة (Gnankob, et al., 2022)، استهدفت الدراسة موظفي التجمعات الحضرية في دولة غانا، وشارك (٣٢٨) مشارك تحت قيادة (٩٦) مشرف، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على

مناخ الخدمة داخل المنظمة، وتعزيز ثقافة الاهتمام بالعاملين، وتطويرهم، كما أن لها- كذلك - تأثيراً على إظهار سلوكيات المواطن في التجمعات الحضرية بغانا، وأوصت الدراسة بأن أصحاب المصلحة، مثل: وزارة الحكم المحلي، والتنمية الريفية يجب أن يمتلك فيها المديرين، و/أو المشرفون سمات القائد الخادم، وعلى الموظف ألا يستهلك كثيراً من الوقت في الشكوى، والرغبة في ترك العمل.

دراسة (Hanaysha et al., 2022)؛ سعت إلى قياس تأثير القيادة الخادمة على إبداع العاملين، وتحديد ما إذا كان سلوك المواطن التنظيمية يتوسط العلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة على عينة من (٢١٣) موظفاً من الجامعات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتعرضت الدراسة للأساليب التي من خلالها يحفز القادة الخادمون الموظفين في قطاع التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين القيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، وأن القادة الخادمين يميلون إلى تقديم المساعدة لموظفيهم من خلال التمكين، والمشاركة في السلوكيات الإبداعية، وأن القائد الخادم هو قدوة ملهمة للموظفين، وأوصت الدراسة بمحاولة اختيار أساليب أخرى للقيادة لبيان الفروق، وكذلك إجراء مزيد من البحوث المستقبلية؛ لاختبار القيادة الخادمة في قطاعات، وثقافات أخرى.

دراسة (Kathleen, et al., 2022)؛ حاولت الدراسة الإجابة عن سؤال حول كيفية تعزيز القيادة الخادمة لسلوكيات العاملين نحو الخدمة في المكتبات العامة، مستخدمة في ذلك استبانة إلكترونية وجهت إلى (٩٢٢) موظفاً، (٨٦) مشرفاً في (٨٦) مكتبة عامة بدولة كندا، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن القادة الخادمين يرتبطون بسلوكيات عالية نحو الخدمة، وأن تطوير القادة الخادمين يساعد المؤسسات على الوصول لهدفها المتمثل في خدمة المستفيدين بشكل أفضل، وأن سلوكيات القيادة الخادمة تتضح بشكل خاص في المؤسسات التي تركز على المستفيدين، مثل: المكتبات العامة، وتوصي الدراسة بأن تأخذ المكتبات زمام المبادرة، وتقرب من مفاهيم القيادة الخادمة التي توفر إطاراً للنجاح في بيئة تضم الكثير من التغيرات التكنولوجية، والاجتماعية، وأن القيادة الخادمة تناسب المكتبات، وتقدم رؤية جديدة لها، وأن كل شخص يعمل بالمكتبة لديه القدرة على الخدمة، وأن يكون قائداً بطريقة، أو بأخرى.

دراسة (Khan, et. al, 2022)؛ تستكشف هذه الدراسة إمكانات القادة الخادمين في تحويل المرؤوسين إلى قادة خادمين من خلال تحفيزهم على الانغماس في السلوك الخادم الموجه نحو الزملاء، وقد تم جمع البيانات من (٣٠٠) من العاملين في قطاع الخدمات بدولة باكستان، وكشفت نتائج الدراسة عن أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي مُعدٍ، وأن الزملاء يتعلمون من السلوك الموجه نحو الآخرين من قاداتهم الخادمة، وتبين وجود علاقة بين النمو الذاتي للقائد، والزملاء المرؤوسين؛ فعندما يلاحظ العاملون أن قاداتهم يعملون لصالح الآخرين يبدأون بالتفكير بنفس النهج، وتوصي الدراسة بتدريب المديرين، وتشجيعهم على تبني القيادة الخادمة كنمط إيجابي للتعامل مع المرؤوسين، وإشراكهم في صنع القرار، وأخذ زمام المبادرة.

دراسة (Ludwikowska, 2022)؛ هدفت الدراسة إلى البحث في سياسة الموارد البشرية الموجهة نحو الموظفين، والقيادة الخادمة، والأداء الوظيفي، وتمت الدراسة على (٢٦٣) منظمة بولندية متجانسة، وأكدت نتائج الدراسة على أن سياسة الموارد البشرية الموجهة نحو الموظفين، هي وسيط للعلاقة بين القيادة الخادمة، والأداء الوظيفي، وأن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بالأداء الوظيفي، ولها تأثير كبير على الموظفين؛ فكلما زادت سلوكيات القيادة الخادمة للمديرين ارتفع الأداء الوظيفي للموظفين، ومن أبرز توصيات الدراسة تدريب

القادة على سلوكيات دعم الموظفين، وتمكينهم، وتعزيز التنمية الشخصية لهم، وخلق بيئة يستخدم فيها الموظفون إمكاناتهم؛ لتحقيق أهدافهم التنظيمية، واستخدام ممارسات الإدارة الجيدة للموارد البشرية؛ لتحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (Shamsul Arefin, et al., 2022)؛ بحثت الدراسة في كيفية تفاعل القيادة الخادمة مع إدارة الموارد البشرية؛ حيث أجريت الدراسة على (٣٦٧) موظفًا، و(٦٢) مديرًا في (١٥) منظمة خدمية في مدينة دكا عاصمة دولة بنجلاديش، وتم استخدام الاستبانة؛ لجمع البيانات، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة، وتطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وأنه تصبح العلاقة أقوى مع زيادة سلوكيات القيادة الخادمة، وأوصت الدراسة بضرورة فحص التأثيرات التفاعلية بين تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة في بلدان أخرى غير بنجلادش، والوصول لنتائج أكثر عمومية.

دراسة (Aboramadan, 2021)؛ تناولت آثار القيادة الخادمة على إبداع الموظفين، وأجريت الدراسة على (٢٣٥) موظفًا في (٧٠) فندقًا فلسطينيًا، وأسفرت النتائج عن أن القيادة الخادمة ارتبطت بشكل إيجابي بإبداع الموظفين؛ فهي لها علاقة وثيقة بالمناخ الإبداعي، ومن ثم المناخ التنظيمي، وتعزز من مبادرات حل المشكلات، وتحفيز الإبداع، وتقليل المخاطر، وتبين - أيضًا - أنه كلما كانت بيئة العمل تتميز بالتبادلات الاجتماعية الجيدة بين القائد، والموظفين؛ فإنهم ينظرون للقائد بشكل إيجابي، ويميلون إلى رد الجميل من خلال سلوكهم الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام مديري الفنادق ببرامج التدريب التي تعزز كفاءات القائد الخادم، وتقديم حلول، وأفكار جديدة إبداعية في صناعة فن الضيافة.

دراسة (Canavesi, et al., 2021)؛ هدفت الدراسة إلى تعميق العلاقة بين القيادة الخادمة، ومشاركة الموظفين من خلال دراسة استقصائية تمت على (١٥١) موظفًا في قطاع الاستشارات الإستراتيجية، والإدارية في إحدى الشركات الاستشارية الإيطالية في مدينة ميلانو، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مشاركة الموظفين تتأثر بشكل إيجابي بالقيادة الخادمة؛ لأن لها دوراً رئيساً في إرساء الثقافة القائمة على الثقة، والأخلاق، كما تبين أن من أهم معوقات مشاركة الموظفين، هي الضغوط العالية في بيئة العمل، وضعف التوازن بين العمل، والحياة؛ لذا قد أوصت الدراسة بتعزيز التوازن بين العمل، والحياة من خلال الدعم اللازم للموظفين، وتشجيع الوعي داخل فريق العمل؛ لتوفير بيئة عمل مرنة مع القائد، وتقديم توجيهات واضحة؛ لتطوير إستراتيجيات الاتصال، والسلوك الاستباقي.

دراسة (Dahlin and Schroeder, 2021)؛ حاولت الدراسة تقييم سلوكيات القيادة الخادمة لدى مدرب لعبة البيسبول، وتم التواصل مع المدرب على مدار تسعة (٩) أشهر، وباستخدام منهج دراسة الحالة تم جمع البيانات على مدار تلك الفترة من خلال (١٢) مقابلة مقننة، وتحليل النتائج تبين أن المدرب أظهر أربعة (٤) جوانب من القيادة الخادمة، وهي: (التمكين، مساعدة الآخرين، التواصل، التعامل الأخلاقي والإنساني)، ولديه سياسة الباب المفتوح؛ مما جعله متاحًا، ويفسح المجال للتواصل مع الرياضيين؛ مما أدى إلى زيادة الثقة، والاحتفاظ بالمناخ الأخلاقي للفريق.

دراسة (Lo, et al., 2021)؛ هدفت الدراسة إلى فهم وجهات نظر مديري المكتبات العامة الرائدة في أمريكا الشمالية، وكندا، وتصوراتهم عن القيادة الناجحة للمكتبات في القرن الحادي عشر، واعتمدت في ذلك على سلسلة من المقابلات المقننة مع المديرين رفيعي المستوى، وتم جمع البيانات بطريقة التحليل السردى للمقابلات، وكشفت النتائج عن أن الكثير من إجابات المديرين كانت مشابهة تمامًا لمفاهيم القيادة الخادمة، واستند مديرو تلك

المكتبات العامة في فلسفاتهم القيادية على تعزيز تماسك الفريق، وتعزيز القيادة المرتكزة على الأخلاق بين القادة، والعاملين، وبالتالي مساعدة مكتباتهم على اكتساب الميزة التنافسية، وتحسين الثقافة الأخلاقية الشاملة لديهم، وأوصت الدراسة بتولي إدارة المكتبات العامة قيادات تركز على خلق بيئات ذات سلطة مشتركة تشجع على التعاون، فضلاً عن مطالبة مديري المكتبات بضرورة تعريف طلبة المكتبات، والمهتمين بالإدارة السمات القيادية الناجحة في إدارة المكتبات، ومؤسسات المعلومات.

دراسة (Mahon, 2021)؛ سعت إلى إدخال القيادة الخادمة في العملية الإشرافية ضمن إعدادات الرعاية الصحية؛ للتخفيف من الإرهاق في العمل، وأجريت الدراسة على (٦٠٠) من أخصائيي الرعاية الصحية، والاجتماعية، وباستخدام خصائص المقاييس النفسية التي تم التحقق من صحتها، وأثبتت الدراسة أن القيادة الخادمة، هي عامل وقائي من الإرهاق، والضغط النفسي، كما أنها تقلل التأثير الذي يمكن أن يحدثه الإرهاق على رفاهية الموظفين، وأوصت الدراسة بدمج أبعاد القيادة الخادمة في الهياكل، والإجراءات، والسياسات القائمة في قطاعي الصحة، والرعاية الاجتماعية؛ للحصول على تنظيم فعال، وقوى عاملة أكثر رضاً، وأمان نفسي.

دراسة (Ukeni, 2021)؛ استكشفت دوافع الموظفين للعمل تحت لواء القيادة الخادمة، وتصوراتهم لسلوكيات قادتهم الخادمين؛ وذلك باستخدام استبانات استقصائية تم جمعها من (٢٠٨) موظف من مختلف القطاعات، والمنظمات في بريطانيا، وتحليل البيانات إحصائياً تبين أن القيادة الخادمة تمارس بوضوح في الأنواع المختلفة من المنظمات المبحوثة، وهي نمط قيادي قابل للتعميم، ويمكن تعلمها، وإكسابها للموظفين؛ وذلك لأغراض الخلافة القيادية، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة تطوير الموظفين الذين تحركهم الخدمة، والحد من الممارسات المثبطة، وغير الأخلاقية، والعمل بشكل مستمر على التطوير التنظيمي، والأخلاقي للقادة.

من خلال عرض الدراسات السابقة؛ العربية، والأجنبية نجد أنها أبرزت الدور الفعال للقيادة الخادمة، ودرجة ممارستها في مختلف المنظمات، والمؤسسات في مجالات متعددة، مثل: مجال التعليم، مجال الصحة، مجال المصارف والبنوك، مجال السياحة، مجال الرياضة، مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجال المكتبات والمعلومات؛ بيد أن الأخير لا توجد فيه أية دراسات عربية- على حد علم الباحثة- مع ندرة الإنتاج الفكري الأجنبي خلال السنوات الثلاث الأخيرة (٢٠٢١-٢٠٢٣)، وتناولت الكثير من الدراسات العلاقة بين القيادة الخادمة، وعدد من المتغيرات، مثل: الابتكار والإبداع الإداري، الرضا الوظيفي، الرفاهية النفسية، المواطنة التنظيمية، التمر، الالتزام التنظيمي، وتبين أن القيادة الخادمة تؤدي إلى عدة نتائج إيجابية للمنظمات، مثل: (زيادة الثقة، المناخ الأخلاقي، الإبداع، والرضا الوظيفي)، كما اتضح أنها نمط قيادي طويل المدى يمكن أن ينجح في أي مجال، أو قطاع، وفي أية منظمة، أو مؤسسة سواء أكانت ربحية، أو غير ربحية، وقد أفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة، والمثيلة؛ في إثراء الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن إعداد، وبناء الاستبانة، وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات.

١/٠ الإطار النظري للدراسة:

فيما يأتي سيتم تناول مفهوم القيادة الخادمة، وتتبع نشأتها، وإيجابياتها، وسلبياتها، والتعريف بأبعادها، ومفهوم القائد الخادم، وسماته.

١/١ القيادة الخادمة: النشأة، والمفهوم

اكتسبت "القيادة الخادمة" (SL) الآلاف من الممارسين ببطء، ولكن بثبات، وتمت صياغة مصطلح "القيادة الخادمة" لأول مرة في مقال نشره خبير الإدارة روبرت ك. جرينليف Robert K. Greenleaf عام ١٩٧٠م، بعنوان: "القائد كخادم"، وهو المقال الأول من بين عدد من المقالات، والكتب التي توالت له حول القيادة الخادمة، وفيه يصف جرينليف الحاجة إلى نوع، أو نموذج جديد من نماذج القيادة يضع احتياجات الآخرين، وخدمتهم كأولوية أولى، ويعزز الشعور بالانتماء للمجتمع، وتقاسم السلطة في اتخاذ القرار؛ فهي نموذج يمثل فكرة بسيطة، ولكنها عميقة، وقد أصبح محط اهتمام عدد متزايد من المنظمات في ثمانينيات، وتسعينيات القرن العشرين (Spears, 1996)، وسُمي جرينليف الأب الروحي للقيادة الخادمة، وظهرت معظم كتاباته من مركز جرينليف بأتلانتا؛ لتشجيع الفهم، والممارسة للقيادة الخادمة في جميع أنحاء العالم، ومن أبرز الخبراء -أيضاً- في القيادة الخادمة لاري سبيرز Larry Spears، وهو له مؤسسته الخاصة التي تسمى مركز سبيرز للقيادة الخادمة (Simha, 2022)؛ حيث أصبحت "القيادة الخادمة" واحدة من بين أكثر ثلاث (٣) نظريات شعبية، ومعاصرة في القيادة إلى جانب القيادة التقليدية، والقيادة التحويلية، والتي تمت الإشارة إليها سلفاً في دراسة (Iqbal, et al., 2023).

منذ منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ازدهر العمل التجريبي على القيادة الخادمة، وتبين أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي هم الأكثر ترجيحاً؛ لكي يصبحوا قادة خادمين، وقد لاحظ علماء الإدارة أن المفهوم العام للقيادة الخادمة الذي صاغه جرينليف، هو مفهوم له جذور فلسفية، ويعتمد على فكرة مسجلة في وقت مبكر جداً عندما تحدث الفيلسوف الصيني لاو تزو Lao Tzu في القرن الخامس ق. م.، وقال: "القائد، هو ذاتي الأضواء، نادر الكلمات، كثير الإنجازات" (Sendjaya and Sarros, 2002)، (Frey, 2017)، كما يؤكد (العروسي، ٢٠١٩) على أن "القيادة الخادمة" وجدت دعماً في المعتقدات الدينية، وأن مفهوم الخدمة في جميع الأديان والمعتقدات، وتستند إلى الأفكار، والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم، والمثل الروحية، ولها جذور في كل من الثقافات الشرقية، والغربية؛ حيث ورد عدد من الكلمات اليونانية في الكتاب المقدس التي تشير إلى مصطلح "الخادم"، كذلك في الإسلام ورد الحديث في قوله عليه الصلاة والسلام: "سيد القوم خادمهم"، وفي رواية أخرى "خادم القوم سيدهم"، والقاسم المشترك في كل ما سبق، هو أن "القيادة الخادمة" قناعة بخدمة الآخرين، وأنها جزء لا يتجزأ من مجموعة سلوكيات، وممارسات تركز بشكل أساسي على رفاهية، ومصالحة الذين تتم خدمتهم، ويتضح من ذلك أن "القيادة الخادمة" ليست مفهوماً جديداً وإنما مفهوم قديم، وحديث في الوقت ذاته، كما أن القيادة الخادمة تتكون من كلمتين متناقضتين "القيادة" باعتبار أن القائد قوي، و"الخادم" ليس كذلك؛ حيث يعطي "القائد" الأوامر، و"الخادم" يتلقى الأوامر، ويتبعها؛ بيد أن مفهوم "القيادة الخادمة" يقرب هذا النموذج التقليدي، ويتم التخلي فيها عن العظمة، والمكانة المرموقة للقائد إلى تجلٍ واضح للتواضع، والعمل بهدوء، وتعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى تغيرات إيجابية في المناخ الأخلاقي للمنظمة (Sendjaya, 2008).

وقد يطلق على "القيادة الخادمة" مصطلح "القيادة الإيثارية"، أو "القيادة غير الأنانية"، أو "القيادة البيئية"؛ لتركيزها على البيئة المحيطة، وأنها موجهة نحو الآخر، وتركز على خدمة الآخرين، وتعزز العمل الجماعي، وبناء الشعور بالمجتمع داخل مجموعة العمل، وخارج أسوار المنظمة؛ فهي أسلوب قيادة داعم للمرؤوسين، يقدم لهم أقصى قدر من الفوائد، ويخلق قيمة للمجتمع، وموجه نحو أغراض جماعية إيجابية، وتمحورة حول المرؤوسين؛

لتؤكد على الخدمة أكثر من المصلحة الذاتية للقائد، وتبتعد بالقائد عن الشعور بالغرسة، أو الاستحقاق، أو النظرة الفوقية، ومن مسمياتها-أيضاً- "القيادة بالقدوة"؛ حيث يشير (Samo, et al., 2023) إلى نظرية "التعلم الاجتماعي" التي تثبت أن الأفراد يقلدون بعضهم في تعلم السلوكيات؛ فمن المعتقد أن "القائد الخادم" يؤثر تأثيراً كبيراً على الموظفين في تعلم السلوكيات، وأن "القيادة بالقدوة"، هي عملية تعلم غير مباشر، ولها دور فعال في رؤية القائد القدوة في القيادة الخادمة، وهكذا فإن القيادة الخادمة لها تأثير مُعدِّ في أولئك الموظفين الذين تمت خدمتهم؛ حيث يتحولون إلى قادة ينتهجون نهج القيادة الخادمة، ويصبحون قادة خادمين.

٢/١ إيجابيات القيادة الخادمة

تتفوق "القيادة الخادمة" على كثير من أساليب القيادة الأخرى؛ لأنها مفهوم يتمتع بقوة بقاء حقيقية، وتمتد جذوره إلى التعاليم الدينية، والإنسانية، مرتكزة على السلوك الأخلاقي، والعمل الجماعي، وقد حدد كل من (هادي، ٢٠٢٢)، (العوفي، ٢٠٢٢)، (الخالدة، ٢٠٢٢) إيجابيات القيادة الخادمة في ثلاثة مستويات.

١/٢/١ إيجابيات على مستوى الأفراد

نظراً لأن "القيادة الخادمة" تهتم بالمرؤوسين، وتمنحهم شعوراً بالاستقلالية، واحترام الذات، والتعاون، وتنمية القيم الإنسانية، والأخلاقية؛ فهي تخلق بيئة عمل إيجابية، وتشكل كياناً نفسياً مترناً، وتولد مستويات أقل من التوتر، ومن ثم تصبح محركاً جيداً للفعالية في العلاقات بالعمل، وزيادة الرضا الوظيفي.

٢/٢/١ إيجابيات على مستوى المنظمة

أثبتت الدراسات أنه في ظل "القيادة الخادمة" يتم تحقيق مستويات أعلى من الأداء؛ كونها تخلص المرؤوسين من التبعية، والقيادة المستبدة، وتمنحهم شعوراً بالسعادة، والرضا يشجعهم على التغيير، وتقديم خدمات أفضل للمنظمة، والمستفيدين منها.

٣/٢/١ إيجابيات على مستوى المجتمع

تجدر الإشارة إلى أن "القيادة الخادمة" تنادي بفضائل سلوكية، وإنسانية تنعكس على المجتمع ككل؛ حيث لها القدرة على تغذية التغيير الاجتماعي، وتُعدّ جسراً لكل من يرغب في العمل بمكان أكثر عدالة، وموضوعية، ورعاية.

تم استخلاص إيجابيات "القيادة الخادمة" من عدة دراسات، وهي: (نور، ٢٠٢٣)، (الكندي، ٢٠٢١)، (Dierendonck and Sousa, 2016)، (Tarallo, 2018)، ويمكن إجمالها في الآتي:

- تبني فريق عمل أقوى من خلال خدمة الفريق، وغرس الانسجام بين القائد، والمرؤوسين.
- تحقيق بيئة عمل إيجابية بناءة؛ حيث تبعد عن الأنانية، ويعمل فريق العمل مع القائد جنباً إلى جنب.
- تقلل مستويات القلق، والتوتر بين أعضاء الفريق؛ مما يحسن مستوى ثقتهم، وتعاونهم.
- تعطي لاحتياجات المرؤوسين أولوية، وتؤكد على النزاهة الشخصية للقائد.
- الموازنة بين الأهداف الشخصية، والمهنية؛ حيث تعمل الموازنة على زيادة مشاركة الموظفين، والتزامهم، وولائهم للمنظمة.

- تحسين الحركة التنظيمية، وتكوين فريق أكثر مرونة مدعوماً بتطوير مهني من القادة.
- تحفيز المرؤوسين، وتشجيعهم يلهمهم الشجاعة؛ ليكونوا أكثر إبداعاً، وابتكاراً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق منظمة رشيقة، ومفعمة بالحيوية، والنشاط.
- الإسراع بتعلم أعضاء الفريق القدرات القيادية، وتقليدها من خلال العمل مع القادة الخادمين.
- منح الثقة للمرؤوسين تجعلهم ملتزمين تجاه المنظمة، وتشعرهم بأنهم أكثر انخراطاً، ودافعية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على تقليص معدل الدوران الوظيفي.

٣/١ سلبيات القيادة الخادمة

- يرى (الفقعاوي، ٢٠١٩)، (هاشم، وآخرون، ٢٠٢٢) أن هناك بعض المثالب، والتصورات السلبية للقيادة الخادمة، وهي كالاتي:
- يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة القائد الرسمية؛ فقد ينظر إليه البعض على أنه قائد ضعيف، يتم استغلال شفافيته.
 - يتكاسل المرؤوسون أحياناً، وتثبط عزيمتهم عند حل مشاكلهم الوظيفية؛ نظراً لضمان المساعدة المستمرة من القائد الخادم في تلبية احتياجاتهم.
 - يتحمل المرؤوسون - أحياناً - مسؤوليات قد تتجاوز قدراتهم.
 - تتناسى القيادة الخادمة مسألة الطبيعة العدوانية لبعض الزملاء في العمل.
 - يعتبرها البعض مذهباً أخلاقياً أكثر منها نظرية قيادية تصلح لكل المنظمات.
 - يؤدي اتخاذ القرارات الاستشارية - أحياناً - إلى البطء في اتخاذ القرار.

٤/١ أبعاد القيادة الخادمة

تطرقت الكثير من الدراسات إلى أبعاد "القيادة الخادمة"، وتبين وجود تشابه في بعض الأبعاد، واختلاف في بعضها، وهنا تبنت الباحثة ستة (٦) أبعاد، هي الأكثر شيوعاً، واتفقاً بين الباحثين، وهي:

١/٤/١ البعد الأول - الرؤية Vision

هي التصور، والتوجه الإستراتيجي الذي يساعد على وضع الإستراتيجيات، وتحديد، وتحقيق أهداف مؤسسة المعلومات، والتي ترغب في الوصول إليها على الأمد الطويل.

٢/٤/١ البعد الثاني - الثقة Trust

هي علاقة اعتماد بين القيادة، وأعضاء فريق العمل بمؤسسة المعلومات؛ لتنفيذ المهام المنوطة بهم.

٣/٤/١ البعد الثالث - التمكين Empowerment

هو آلية إدارية لمنح العاملين في مؤسسة المعلومات الصلاحية، والسلطة؛ لتأدية أعمالهم، وتمكينهم من المبادرة، واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات؛ لحل المشكلات، وتحسين الأداء.

٤/٤/١ البُعدُ الرابع- التواصل، والاتصال Connecting and Communication

هما مجمل عمليات الاتصال الداخلية، والخارجية التي يتم القيام بها في مؤسسة المعلومات، والتي تتصف بالمصادقية، والوضوح، مع الاهتمام بتحديد وسائل الاتصال المناسبة.

٥/٤/١ البُعدُ الخامس- تنمية العاملين Employee Development

هي الالتزام ببناء مهارات العاملين، وخبراتهم سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة على الصعيدين؛ المهني، والشخصي، والوقوف بجانبهم، ودعمهم؛ لتحسين أدائهم، ورفع قدراتهم، والوصول بهم إلى أفضل مستوى لأداء عملهم؛ للوصول إلى التطور، والنجاح.

٦/٤/١ البُعدُ السادس- التعامل الأخلاقي، والإنساني Ethical and Humane Dealing

هو الكيفية التي تتعامل بها القيادات، و/أو المديرون مع مرؤوسيههم، والقيم التي تنطلق منها مواقفهم، والتي لا بد أن تتسم بالصدق، والصراحة، والعدالة، والشجاعة، والتواضع، والإيثار؛ مما يؤدي إلى الرضا، والراحة النفسية للعاملين.

٥/١ القائد الخادم، وسماته

سبق أن أشرنا إلى أن القائد الخادم، هو من يخدم الزملاء، والمنظمة، والمجتمع، ويضع احتياجات المرؤوسين على رأس أولوياته، ويفكر في تلبية احتياجاتهم قبل احتياجاته، ويظهر الاهتمام برفاهيتهم النفسية، وتطويرهم، وبناء نقاط القوة لديهم، ورفع معنوياتهم، ويجسد سلوكيات الرؤية المشتركة، ومناشدة القيم الأخلاقية، والإنسانية بشكل عام، ويؤمن بأن نجاح القائد يكمن في نجاح مرؤوسيه (Anzalone, 2007).
يتضح من التعريف السابق أن "القائد الخادم" يختلف عن القائد التقليدي؛ حيث يهتم بالعلاقات داخل بيئة العمل، ومحفز، ومشجع، متخلٍّ عن حافز السلطة مقابل بناء روح الجماعة في مرؤوسيه، ومشاركته في القوة، والمكانة. يجمل كلٌّ من (Simha, 2022) و (نور، ٢٠٢٣) نقلاً عن لاري سبيرز Larry Spears سمات "القائد الخادم"، وهي كما يأتي:

١/٥/١ الاستماع Listening

هو القدرة على الإنصات بانتباه للآخرين؛ حيث إن الاستماع للمرؤوسين يجسد احتراماً عميقاً لهم، ودعمًا لمشاعرهم، ومخاوفهم، كما يُعدُّ سمةً مهمةً ينبغي أن يتسم بها القائد.

٢/٥/١ التعاطف Empathy

هو أن يكون المرء قادرًا على وضع نفسه في مكان الآخرين، ومحاولة فهم منطقهم، ووجهة نظرهم، وأن يكون القائد صادقًا مع ذاته، قبل أن يلقي اللوم على الآخرين.

٣/٥/١ الوعي Awareness

هو إدراك القائد لذاته، ولأمور المحيطة، ومعرفة نقاط الضعف فيه، وفي الآخرين؛ فهذا يساعده على التفاعل مع المرؤوسين، ومعرفة قضاياهم، ومدى تأثير سلوكياتهم، وكلماتهم على المستفيدين.

٤/٥/١ الإقناع Persuasion

هو الطريقة العقلانية، واللطيفة التي لا تنتطوي على الإجبار، والإذعان معظم الوقت؛ فالقائد الخادم ينشد دائماً إقناع الآخرين، وليس إجبارهم.

٥/٥/١ التواضع، والشجاعة Humility and Courage

هما صفتان تجعلان القائد الخادم يتخذ قرارات حكيمة، بعيدة عن المزاجية؛ فالتواضع دائماً قادر على وضع اهتماماته، وانجازاته في الاتجاه الصحيح، ويعترف بمساهمات الآخرين.

٦/٥/١ البصيرة Foresight

هي القدرة على فهم الماضي، ورؤية الحاضر بوضوح، والتنبؤ بكيفية تطور المستقبل، وهي تعني أن يكون القائد صاحب رؤية، وإبداع، ووعي بالدروس المستفادة من الماضي، والحاضر؛ لاتخاذ القرارات المناسبة في المستقبل.

٧/٥/١ الإشراف Stewardship

هو أن يكون القائد ناكراً للذات يرى أن دوره الحفاظ على ثروة المنظمة المادية، والبشرية، وتوجيهها لخدمة المجتمع.

٨/٥/١ الالتزام Commitment

هو التزام القائد بمساعدة المرؤوسين، وخدمتهم، وإشراكهم في صنع القرار، ومنح فرص النمو، والتطور لهم سواء من النواحي المهنية، أو الشخصية، أو الروحية في بيئة العمل.

٩/٥/١ الصحة العاطفية Emotional Health

هي امتلاك القائد مستويات من الذكاء العاطفي، والانتباه لمشاكل المرؤوسين، ومساعدتهم في حلها.

١٠/٥/١ بناء المجتمع Building the Society

هو الترابط في المجتمع الداخلي للمنظمة التي يقودها؛ لينعكس ذلك على المجتمع الخارجي الذي تخدمه. حاولنا في الجزء السابق من الدراسة الحالية، والذي يمثل الإطار النظري لها تقديم إطار مفاهيمي للقيادة الخادمة، والتعريف بها، ونشأتها، وإيجابياتها، وسلبياتها، وكذلك التعرف على أبعادها، والتعريف بالقائد الخادم وسماته.

٠/٢ الإطار العملي للدراسة

وفي هذا الجزء من الدراسة، والذي يمثل إطارها العملي سوف يتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ بهدف الوقوف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها، بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط، والمقترحات التي تُسهم في تطبيق القيادة الخادمة بمكتبات الجامعة.

١/٢ نتائج إجابات تساؤلات الدراسة:

فيما يأتي عرضٌ لنتائج إجابات تساؤلات الدراسة من وجهة نظر العاملين بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط عينة الدراسة.

١/١/٢ نتائج التساؤل الأول، وتفسيره:

ينص السؤال الأول من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (الرؤية) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة لبُعد (الرؤية) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، وتم تقدير المستوى وفقاً للمعيار الآتي:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) مقياس ترتيبية، والأرقام التي تدخل في البرنامج، وهي: (كبيرة جداً=٥، كبيرة=٤، متوسطة=٣، منخفضة=٢، منخفضة جداً=١)، ويصبح التوزيع حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي للفترات والأوزان النسبية

م	المتوسط	مستوى درجة التوافر	الوزن النسبي
١	(١) إلى (١,٧٩)	منخفضة جداً	٢٠% - ٣٦%
٢	(١,٨٠) إلى (٢,٥٩)	منخفضة	٣٦% - ٥٢%
٣	(٢,٦٠) إلى (٣,٣٩)	متوسطة	٥٢% - ٦٨%
٤	(٣,٤٠) إلى (٤,١٩)	كبيرة	٦٨% - ٨٤%
٥	(٤,٢٠) إلى (٥)	كبيرة جداً	٨٤% - ١٠٠%

يشير الجدول السابق إلى معيار الحكم على قيمة المتوسط الحسابي كآلآتي: من (١) إلى (١,٧٩) تعني مستوى منخفضاً جداً، ومن (١,٨٠) إلى (٢,٥٩) تعني مستوى منخفضاً، ومن (٢,٦٠) إلى (٣,٣٩) تعني مستوى متوسطاً، ومن (٣,٤٠) إلى (٤,١٩) تعني مستوى كبيراً، ومن (٤,٢٠) إلى (٥) تعني أنه مستوى كبير جداً، وفيما يأتي عرض نتائج السؤال الأول، والذي يوضحه الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبعد الأول (الرؤية) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن=٣٣٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	تحرص القيادة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.	١٥١	١٠٩	٥٦	٩	٤,١٧	٠,٩٤٧	٨٣,٤	١	كبيرة
٢	تمتلك القيادة القدرة على استقرار الماضي والحاضر.	٧٧	٩٨	٦٥	٥	٣,٢٢	١,٤٩٨	٦٤,٤	٥	متوسطة
٣	تبني القيادة رؤيتها المستقبلية على الواقع، والحقائق الراهنة.	٧٤	١٠٦	٧٢	١٤	٣,٣٣	١,٣٩٦	٦٦,٥	٤	متوسطة
٤	تضع القيادة الرؤية	١٢٠	١١٨	٧٩	١١	٤,٠٢	٠,٩١٨	٨٠,٤	٢	كبيرة

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
	المستقبلية لإنجاز الأعمال داخل المكتبة.									
٥	تشرك القيادة العاملين في صياغة رؤية المكتبة؛ من أجل تطوير العمل.	٨٥	٩٣	٥٠	١١	٣,٢٠	١,٥٥٧	٦٤,٠	٦	متوسطة
٦	تتبنى القيادة رؤية واضحة؛ لمواجهة التحديات.	٨٥	١٠٣	٦٣	١٥	٣,٣٨	١,٤٢٧	٦٧,٥	٣	متوسطة
٧	تضع القيادة تصورًا دقيقًا لجوانب القوة، والضعف في مجالات العمل بالمكتبة.	٤٣	٦٩	٤٧	٣	٢,٤٣	١,٥٧٢	٤٨,٧	١٠	منخفضة
٨	تقوم القيادة بصياغة أهداف مستقبلية؛ واقعية، ومرنة، وقابلة للتحقيق.	٤٤	٧٦	٣٨	٤	٢,٤٦	١,٥٩٢	٤٩,٢	٩	منخفضة
٩	تطبق القيادة السياسة الإدارية بوضوح.	٨٦	١٠٣	٦١	١٤	٣,٣٨	١,٤٤٠	٦٧,٥	٣ مكرر	متوسطة
١٠	تحرص القيادة على تلبية احتياجات العاملين المستقبلية.	٦٧	٤١	٤٩	١٧	٢,٥٢	١,٦٣٣	٥٠,٥	٨	منخفضة
١١	تعتمد القيادة معايير واضحة؛ لتقييم الأداء.	٧٥	٩٠	٦٠	١٣	٣,١٢	١,٥٣٠	٦٢,٣	٧	متوسطة
	إجمالي البُعد الأول - الرؤية	٨٢	٩١	٥٨	١١	٣,٢٠	١,٤١٠	٦٤,٠٤		متوسطة

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (٦) يتبين لنا أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٤٨,٧% إلى ٨٣,٤%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١)، وهي تعكس حرص مديري مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط على تحقيق رؤية الجامعة، وأهدافها، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٧)؛ مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بوضع تصور دقيق لجوانب القوة، والضعف في مجالات العمل المختلفة بمكتبات الجامعة، واتضح أن النسبة المئوية الإجمالية للبعد الأول (الرؤية) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط بلغت ٦٤,٤%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (متوسطة).

٢/١/٢ نتائج السؤال الثاني، وتفسيره:

ينص السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (الثقة) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة للبعد (الثقة) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبعد الثاني (الثقة) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	تحرص القيادة على وجود الثقة المتبادلة بين العاملين.	١١٠	٦٨	٤١	٣	١١٠	٣,٢٠	١,٦٨٤	٦٣,٩	٧	متوسطة
٢	تثق القيادة في آراء الآخرين، وتتقبلها حتى وإن اختلفوا معها في الرأي.	١٨	٤٥	٥١	١	٢١٧	١,٩٣	١,٣٥٦	٣٨,٧	١٢	منخفضة
٣	تثق القيادة في العاملين فيما يتعلق باتخاذ بعض القرارات المهمة الخاصة بأعمالهم.	١٠٧	١١٤	٧٢	١٤	٢٥	٣,٨٠	١,١٦١	٧٥,٩	٣	كبيرة
٤	تكسب القيادة ثقة العاملين بالصدق، والتعاطف.	١٢٢	١٠٤	٥٩	٢١	٢٦	٣,٨٣	١,٢١٦	٧٦,٦	٢	كبيرة
٥	تمتاز القيادة بالوضوح، والشفافية، والمصادقية، والالتزان في التعامل مع العاملين.	١١٣	٧٦	٤١	٦	٩٦	٣,٣١	١,٦٣٦	٦٦,٣	٦	متوسطة
٦	تفسي القيادة دائماً - بوعودها للعاملين.	٥٤	٥٠	٥١	٢٨	١٤٩	٢,٤٩	١,٥٥٩	٤٩,٩	١٠	منخفضة
٧	يلجأ العاملون للقيادة عند تعرضهم للضرر.	-	٩٥	٦٨	٨٦	٨٣	٢,٥٣	١,١٥١	٥٠,٥	٩	منخفضة
٨	تساعد القيادة العاملين في الحصول على حقوقهم مهما كان في ذلك من صعوبات.	-	٤٤	١٣٦	١٥٢	٠	٢,٦٧	٠,٦٩٧	٥٣,٥	٨	متوسطة
٩	تفسح القيادة المجال للعاملين الجدد؛ لإظهار قدراتهم.	٧٤	٨٤	٨٥	٨٢	٧	٣,٤١	١,١٤٥	٦٨,٢	٥	كبيرة
١٠	تقدر القيادة جهود العاملين.	١١٣	١١١	١٠٧	١	٠	٤,٠١	٠,٨٢٣	٨٠,٢	١	كبيرة
١١	تعزز القيادة العمل الناجح، وتكافئ المجتهد.	١٠٥	١٠٦	٧٨	١٥	٢٨	٣,٧٤	١,١٩٤	٧٤,٨	٤	كبيرة
١٢	تقيم القيادة نفسها أولاً قبل تقييمها للعاملين، أو تقييم العاملين لها.	-	-	١١٤	١٠٦	١١٢	٢,٠١	٠,٨٢٦	٤٠,١	١١	منخفضة
	إجمالي البعد الثاني - الثقة	٦٨	٧٥	٧٥	٤٣	٧١	٣,٠٨	١,٢٠٤	٦١,٥٥		متوسطة

باستقراء الجدول رقم (٧) يتضح أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٣٨,٧% إلى ٨٠,٢%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١٠)، وهي تشير إلى أن القيادات الإدارية لمكتبات جامعة أسيوط تقدر جهود العاملين فيها، بينما كانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٢)؛ مما يدل على قلة ثقة القيادات الإدارية في آراء الآخرين، وعدم تقبلها؛ لذا يجب أن تعمل القيادات على كسب، وزيادة الثقة في آراء العاملين، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الثاني (الثقة) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط ٦١,٥٥%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (متوسطة).

٣/١/٢ نتائج السؤال الثالث، وتفسيره:

ينص السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (التمكين) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة للبعد (التمكين) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبعد الثالث (التمكين) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٢٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	توزع القيادة المسئوليات، والأعباء على العاملين بعدالة وفق إمكانياتهم.	٩٩	٧٧	٥٩	٢٧	٧٠	٣,٣٣	١,٥٠٠	٦٦,٥	٩	متوسطة
٢	تفوض القيادة بعض الصلاحيات للعاملين؛ لانجاز العمل.	٨٨	١٣٦	٤٨	٣٨	٢٢	٣,٦٩	١,١٧٢	٧٣,٩	٣	كبيرة
٣	تحاول القيادة زيادة صلاحية التفويض على المستويات الإدارية الثلاثة: (العليا- الوسطى- الإشرافية).	٧٦	١١٠	٧٩	٤٠	٢٧	٣,٥١	١,٢٠٠	٧٠,١	٦	كبيرة
٤	تشجع القيادة العاملين على المبادرة، والتعامل مع المواقف الصعبة.	٧٤	١٠٨	٦٥	٣٧	٤٨	٣,٣٧	١,٣٣٢	٦٧,٤	٧	متوسطة
٥	تشرك القيادة العاملين في التخطيط، وصناعة القرار.	٢٤	٣٥	٤٥	١٩٤	٣٤	٢,٤٦	١,٠٤٩	٤٩,٢	١٥	منخفضة
٦	تمكن القيادة العاملين من تنمية مهاراتهم للتخطيط، والعمل المستمر.	٧٥	٧٣	٦٢	٣٠	٩٢	٣,٠٣	١,٥٢٦	٦٠,٥	١١	متوسطة
٧	توفر القيادة المعلومات التي يحتاجها العاملون؛ لانجاز	٨٩	١٢٦	٥٠	٤٥	٢٢	٣,٦٥	١,١٩٩	٧٣,٠	٤	كبيرة

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
	العمل بشكل جيد.										
٨	تشجع القيادة العاملين على العمل الجماعي، وتعزيز العمل بروح الفريق.	١٥١	١٣٥	٢٧	٠	١٩	٤,٢٠	١,٠٠٧	٨٤,٠	١	كبيرة جداً
٩	تشعر القيادة العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل.	١١٦	٩٢	٥٨	٤٠	٢٦	٣,٧٠	١,٢٧٥	٧٤,٠	٢	كبيرة
١٠	تستثمر القيادة الإمكانيات البشرية، والمادية بفاعلية.	-	٢٠٣	٦٣	٤٢	٢٤	٣,٣٤	٠,٩٥٦	٦٦,٨	٨	متوسطة
١١	توفر القيادة الإمكانيات التقتية؛ لتوظيفها في إنجاز أعمال المكتبة.	-	٠	٢٦٩	٣٨	٢٥	٢,٧٣	٠,٥٨٩	٥٤,٧	١٤	متوسطة
١٢	تحفز القيادة قدرات العاملين القيادية.	-	١١٣	١٥٨	٣٧	٢٤	٣,٠٨	٠,٨٥٨	٦١,٧	١٠	متوسطة
١٣	تعطي القيادة الفرصة للعاملين؛ لتقديم آرائهم، ومقترحاتهم كل في مجاله.	٩٨	١٠١	٧٤	٣٤	٢٥	٣,٦٤	١,٢١٧	٧٢,٨	٥	كبيرة
١٤	تطبق القيادة الأنظمة، والقوانين على جميع العاملين دون تمييز.	-	٩٥	٧١	٤٣	١٢٣	٢,٤٢	١,٢٤٩	٤٨,٣	١٦	منخفضة
١٥	تبرز القيادة قدرات العاملين الجدد.	-	٩٥	٨٦	١٢٨	٢٣	٢,٧٦	٠,٩٤٦	٥٥,٢	١٣	متوسطة
١٦	تحرص القيادة على تقريب وجهات نظر العاملين المختلفة.	-	١١٠	٧١	١٢٨	٢٣	٢,٨١	٠,٩٨٠	٥٦,١	١٢	متوسطة
	إجمالي البُعد الثالث - التمكين	٥٦	١٠١	٨٠	٥٦	٣٩	٣,٢٣	١,١٢٨	٦٤,٦٥		متوسطة

يبين من الجدول رقم (٨) أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٤٨,٣% إلى ٨٤,٠%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (٨)، وهي تشير إلى أن القيادات الإدارية لمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط تشجع العاملين على العمل الجماعي، وتعزز روح الفريق، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (١٤)؛ مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتطبيق القيادات الإدارية للأنظمة، والقوانين على جميع العاملين دون تمييز، وقدرت النسبة المئوية الإجمالية للبُعد الثالث (التمكين) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط ٦٤,٦٥%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (متوسطة).

٤/١/٢ نتائج السؤال الرابع، وتفسيره:

ينص السؤال الرابع من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (التواصل، والاتصال) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان

المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة لِبُعد (التواصل، والاتصال) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبُعد الرابع (التواصل، والاتصال) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	توفر القيادة البيئة المناسبة للتواصل بين العاملين بالمكتبة.	١٣٢	١١٣	٧٣	١٢	٢	٤,٠٩	٠,٩٠١	٨١,٧	١	كبيرة
٢	تشجع القيادة على الاتصال المفتوح، وتبادل المعلومات بين العاملين.	-	١٣٢	٧٣	١٢٤	٣	٣,٠١	٠,٩٠٠	٦٠,١	٨	متوسطة
٣	تضع القيادة أسساً واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالمكتبة.	١١٩	١١٦	٧٩	١٤	٤	٤,٠٠	٠,٩٣٦	٨٠,٠	٢	كبيرة
٤	توفر القيادة البيانات، والمعلومات الإدارية، والفنية بمنتهى الدقة، والسرعة.	-	١٢٦	٦٧	١٣٧	٢	٢,٩٥	٠,٩٠٤	٥٩,١	١٠	متوسطة
٥	يتميز نظام الاتصال في المكتبة بالتبادلية، والشفافية، والوضوح.	-	١١٧	٧٢	١٣٨	٥	٢,٩١	٠,٩٠٧	٥٨,١	١٢	متوسطة
٦	تتوفر أكثر من قناة اتصال للتواصل مع القيادة، والعاملين بالمكتبة.	١٢٤	١٠١	٧٧	٢٥	٥	٣,٩٥	١,٠٢١	٧٨,٩	٤	كبيرة
٧	تركز القيادة على زيادة قنوات الاتصال، وإقامة تحالفات إستراتيجية بين مكتبات الجامعة.	١٠٩	٩٦	١٠٣	١٧	٧	٣,٨٥	١,٠٠٧	٧٧,٠	٧	كبيرة
٨	تشارك القيادة العاملين في المناسبات المختلفة.	١٣٠	٨٦	٨٥	٢٨	٣	٣,٩٤	١,٠٣٢	٧٨,٨	٥	كبيرة
٩	تقضي القيادة وقتاً كافياً؛ للتواصل مع العاملين.	١١٨	٩٤	٨٨	٢٨	٤	٣,٨٩	١,٠٢٨	٧٧,٧	٦	كبيرة
١٠	تحرص القيادة على التواصل بين المكتبة، والمجتمع.	-	٩٣	٩٩	٢٣	١١٧	٢,٥١	١,٢٣٣	٥٠,١	١٤	منخفضة
١١	تعقد القيادة لقاءات دورية؛ للتواصل مع العاملين.	-	١١٤	٨٠	١٣٥	٣	٢,٩٢	٠,٨٨٤	٥٨,٤	١١	متوسطة
١٢	تتمتع القيادة بالإصغاء الجيد عند استقبال آراء العاملين، والتواصل معهم.	-	١٣٠	٦٧	١٣٠	٥	٢,٩٧	٠,٩١٩	٥٩,٤	٩	متوسطة
١٣	تحاول القيادة دائماً توظيف	-	١١٢	٧٢	١٤٥	٣	٢,٨٨	٠,٨٩٤	٥٧,٧	١٣	متوسطة

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
	أواصر الصداقة مع جميع العاملين.										
١٤	تتفهم القيادة، وتدعم الظروف الاجتماعية، والإنسانية التي قد يمر بها العاملون.	١٢٥	١٠٨	٧٤	٢١	٤	٣,٩٩	٠,٩٨٢	٧٩,٨	٣	كبيرة
	إجمالي البعد الرابع – التواصل، والاتصال	٦١	١١٠	٧٩	٧٠	١٢	٣,٤٢	٠,٩٦٨	٦٨,٣٥		كبيرة

بتحليل بيانات الجدول رقم (٩) يتبين من الجدول أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٥٠,١% إلى ٨١,٧%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١)؛ مما يعني أن القيادات الإدارية لمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط توفر البيئة المناسبة للتواصل بين العاملين، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (١٠)؛ مما يشير إلى ضرورة زيادة التواصل بين المكتبة، والمجتمع، وقدرت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الرابع (التواصل، والاتصال) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط ٦٨,٣٥%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (كبيرة).

٥/١/٢ نتائج السؤال الخامس، وتفسيره:

ينص السؤال الخامس من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (تنمية العاملين) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة لِبُعد (تنمية العاملين) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبعد الخامس (تنمية العاملين) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	تعتبر القيادة تنمية، وتطوير العاملين من أهم أولوياتها.	-	١٢٠	٧٢	١٣٦	٤	٢,٩٣	٠,٩٠٤	٥٨,٦	٧	متوسطة
٢	تهيئ القيادة الفرص دائماً؛ لتطوير مهارات العاملين.	١٠٤	١٤٠	٧١	١٢	٥	٣,٩٨	٠,٩٠٠	٧٩,٦	٣	كبيرة
٣	تقدم القيادة كل ما بوسعها؛ لخدمة العاملين، وتحقيق أهداف وظائفها.	١١٨	١١١	٧٦	٢٣	٤	٣,٩٥	٠,٩٨٥	٧٩,٠	٤	كبيرة

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
٤	تعالج القيادة جوانب الضعف، وتنمية جوانب القوة لدى العاملين.	-	١١٩	٩٢	١١٨	٣	٢,٩٨	٠,٨٦٧	٥٩,٧	٥	متوسطة
٥	توفر القيادة فرصاً متنوعة؛ للتنمية المهنية، وتطوير الذات.	-	١١٤	٨٣	١٣٠	٥	٢,٩٢	٠,٨٩٠	٥٨,٤	٨	متوسطة
٦	تزود القيادة العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	-	١٢٤	٦٨	١٣٥	٥	٢,٩٤	٠,٩١٦	٥٨,٧	٦	متوسطة
٧	تهتم القيادة بنجاح العاملين أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي.	-	١٠٢	٧٧	٣١	١٢٢	٢,٤٨	١,٢٦٦	٤٩,٦	١١	منخفضة
٨	تضع القيادة مصلحة العاملين فوق مصلحتها.	-	٨٦	٨٦	٣٥	١٢٥	٢,٤٠	١,٢٣١	٤٨,٠	١٢	منخفضة
٩	تساعد القيادة العاملين على ابتكار أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء.	-	١٠٥	٨٣	١٣٦	٨	٢,٨٦	٠,٨٩٧	٥٧,٢	٩	متوسطة
١٠	تتابع القيادة العاملين، وتقدر انجازاتهم، وتشجع المبتكرين منهم.	-	١٢٠	٧٧	١٢٩	٦	٢,٩٤	٠,٩٠٦	٥٨,٧	٦ مكرر	متوسطة
١١	تدعم القيادة باستمرار تنمية قدرات العاملين التقنية؛ لتوظيفها في العمل.	١٣٧	١٠٢	٧٤	١٤	٥	٤,٠٦	٠,٩٦٩	٨١,٢	١	كبيرة
١٢	تحفز القيادة دافعية التطور المهني لدى العاملين.	١٠٨	١٤٠	٦٥	١٧	٢	٤,٠١	٠,٨٨٥	٨٠,٢	٢	كبيرة
١٣	توفر القيادة بيئة جاذبة، ومشجعة على التعلم المستمر.	-	١٠٠	٧٩	١٤٩	٤	٢,٨٣	٠,٨٧٨	٥٦,٦	١٠	متوسطة
	إجمالي البعد الخامس- تنمية العاملين	٥٩	٩٤	٧٦	٨١	٢٢	٣,٢٦	٠,٩٦١	٦٥,٢٤		متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٤٨,٠% إلى ٨١,٢%؛ فكانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١١)؛ وهي تشير إلى أن القيادات الإدارية لمكتبات جامعة أسيوط تدعم تنمية قدرات العاملين التقنية باستمرار، بينما كانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٨)؛ مما يدل على أن القيادات الإدارية لا تضع مصلحة العاملين فوق مصلحتها؛ ومن ثم فهي بحاجة إلى تبني مبدأ نكران الذات، ووضع مصلحة العاملين، ورعاية احتياجاتهم فوق مصلحة القائد، واحتياجاته، وتشجيع المديرين، والعاملين على تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الخامس (تنمية العاملين) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط ٦٥,٢٤%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (متوسطة).

٦/١/٢ نتائج السؤال السادس، وتفسيره:

ينص السؤال السادس من تساؤلات الدراسة على: ما درجة توافر بُعد (التعامل الأخلاقي والإنساني) للقيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين بها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بنود مقياس القيادة الخادمة لبُعد (التعامل الأخلاقي، والإنساني) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية للبُعد السادس (التعامل الأخلاقي والإنساني) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
١	تُعَدُّ القيادة قدوة حسنة للعاملين في الأداء، والسلوك الوظيفي.	-	٢٦٥	٥٨	٧	٢	٣,٧٧	٠,٥٠٩	٧٥,٣	١	كبيرة
٢	توضح القيادة للعاملين المعايير الأخلاقية الداعمة للعمل.	-	١٢٤	٥٤	١٥٢	٢	٢,٩٠	٠,٩٢١	٥٨,١	٧	متوسطة
٣	تلتزم القيادة بالمبادئ، وأخلاقيات المهنة؛ لتحقيق النجاح.	-	٢٥٨	٥٩	١٢	٣	٣,٧٢	٠,٥٧٣	٧٤,٥	٣	كبيرة
٤	تتصف القيادة بالنزاهة، والأمانة في تعاملاتها.	-	٢٦٤	٥٦	٨	٤	٣,٧٥	٠,٥٥٧	٧٤,٩	٢	كبيرة
٥	تتمي القيادة - دائماً - روح المسؤولية، والالتزام لدى العاملين.	-	١٠٧	٦٨	١٥١	٦	٢,٨٣	٠,٩٠٧	٥٦,٦	٨	متوسطة
٦	تتصف القيادة بالصدق قولاً، وفعلاً.	-	٩٠	٦٩	١٧٠	٣	٢,٧٤	٠,٨٦٩	٥٤,٨	١١	متوسطة
٧	تتعامل القيادة باحترام، وتواضع مع جميع العاملين.	-	٩٤	٦٦	١٧٠	٢	٢,٧٦	٠,٨٧٤	٥٥,٢	١٠	متوسطة
٨	تحرص القيادة على حفظ أسرار العاملين.	-	٩٤	٦٨	١٦٨	٢	٢,٧٧	٠,٨٧٢	٥٥,٣	٩	متوسطة
٩	تعتذر القيادة إذا أخطأت تجاه العاملين.	-	٨٧	٨٤	٢٤	١٣٧	٢,٣٦	١,٢٥٩	٤٧,٣	١٣	منخفضة
١٠	تظهر القيادة التسامح في تصرفاتها تجاه العاملين.	-	١٠٠	٧٧	١٦	١٣٩	٢,٤٢	١,٢٩٩	٤٨,٣	١٢	منخفضة
١١	تغرس القيادة القيم الإيجابية لدى العاملين، وتفتخر بهم.	-	١٠٧	٢٠٨	١٥	٢	٣,٢٧	٠,٥٦٨	٦٥,٣	٤	متوسطة
١٢	تتعامل القيادة مع أخطاء	-	١٠٤	٢٠٤	٢١	٣	٣,٢٣	٠,٦٠٠	٦٤,٦	٥	متوسطة

										العاملين بمهنية.
متوسط	٦	٦٣,٢	٠,٦٥٦	٣,١٦	٩	٢٢	٢٠,٨	٩٣	-	١٣ تتقبل القيادة النقد الموجه إليها بصدر رحب.
متوسطة		٦١,٠٣	٠,٨٠٥	٣,٠٥	٢٤	٧٢	٩٨	١٣٧	-	إجمالي البعد السادس- التعامل الأخلاقي، والإنساني

باستقراء الجدول رقم (١١) يتضح أن النسبة الوزنية تراوحت ما بين ٤٧,٣% إلى ٧٥,٣%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١)، وهي تشير إلى أن القيادات الإدارية لمكتبات جامعة أسيوط تقدم للعاملين قدوة حسنة في الأداء، والسلوك الوظيفي، بينما كانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٩)؛ مما يشير إلى عدم اعتراف القيادات الإدارية بالخطأ، وعدم تبني ثقافة الاعتذار تجاه العاملين، لذا يجب تشجيع ثقافة الاعتذار من القائد للمرؤوسين، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبُعد السادس (التعامل الأخلاقي، والإنساني) للقيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط ٦٤,١٤%، وهي نسبة تعبر عن درجة توافر (متوسطة).

٧/١/٢ نتائج السؤال السابع، وتفسيره:

ينص السؤال السابع من تساؤلات الدراسة على: ما الدرجة الكلية لتوافر أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على بنود مقياس القيادة الخادمة بأبعادها الستة (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، ويمكننا تلخيص درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، من خلال الجدول رقم (١٢).

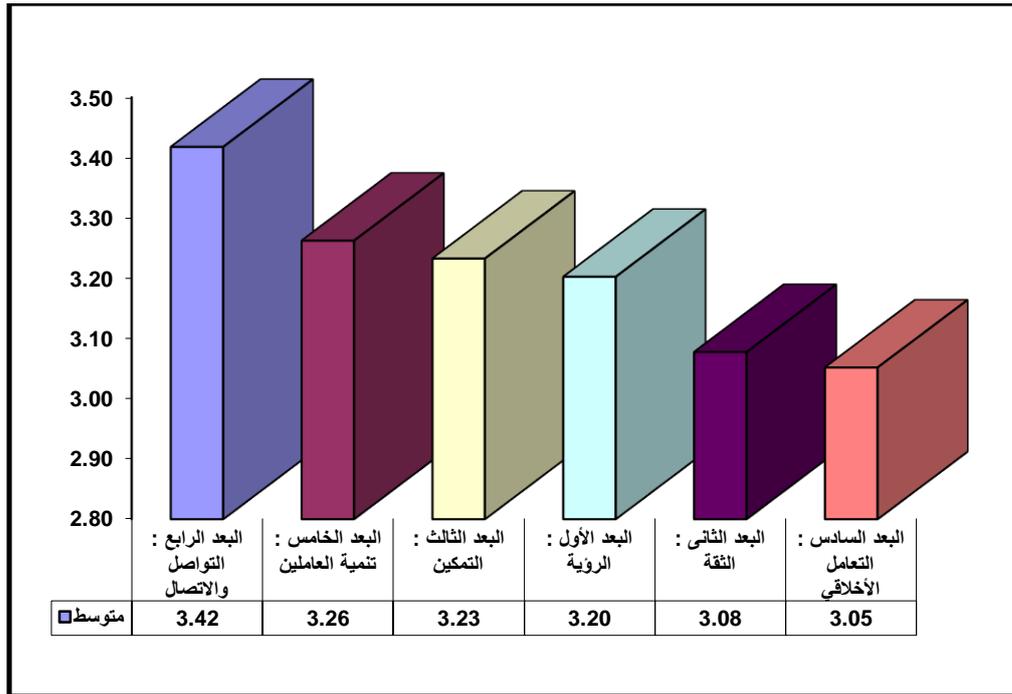
جدول رقم (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب الوزنية لأبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

الأبعاد	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية %	الترتيب	مستوى درجة التوافر
البُعد الأول - الرؤية	٨٢	٩١	٥٨	١١	٨٩	٣,٢٠	١,٤١٠	٦٤,٠٤	٤	متوسطة
البُعد الثاني - الثقة	٦٨	٧٥	٧٥	٤٣	٧١	٣,٠٨	١,٢٠٤	٦١,٥٥	٥	متوسطة
البُعد الثالث - التمكين	٥٦	١٠١	٨٠	٥٦	٣٩	٣,٢٣	١,١٢٨	٦٤,٦٥	٣	متوسطة
البُعد الرابع - التواصل والاتصال	٦١	١١٠	٧٩	٧٠	١٢	٣,٤٢	٠,٩٦٨	٦٨,٣٥	١	كبيرة
البُعد الخامس - تنمية العاملين	٥٩	٩٤	٧٦	٨١	٢٢	٣,٢٦	٠,٩٦١	٦٥,٢٤	٢	متوسطة

متوسطة	٦	٦١,٠٣	٠,٨٠٥	٣,٠٥	٢٤	٧٢	٩٨	١٣٧	٠	البُعد السادس - التعامل الأخلاقي والإنساني
متوسطة		٦٤,١٤	١,٠٧٩	٣,٢١	٤٣	٥٥	٧٨	١٠١	٥٤	إجمالي الأبعاد

يوضح الجدول رقم (١٢) أن جميع أبعاد القيادة الخادمة تتوافر بدرجة (متوسطة) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ وتجدر الإشارة إلى أن البُعد الرابع (التواصل والاتصال) هو البعد الأوضح الذي توافر بدرجة (كبيرة)، وقدرت نسبته الإجمالية بـ ٦٨,٣٥%؛ في حين توافر بُعد (تنمية العاملين) بنسبة ٦٥,٢٤%، يليه بُعد (التمكين) بنسبة ٦٤,٦٥%، ثم يليه في ذلك بنسبة طفيفة بُعد (الرؤية) محققاً نسبة ٦٤,٠٤%، ثم بُعد (الثقة) بنسبة ٦١,٥٥%، وأخيراً بُعد (التعامل الأخلاقي، والإنساني)، وبلغت نسبة توافره ٦١,٠٣%، وهذا يدل على أن أبعاد القيادة الخادمة كمنظ إداري في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى اهتمام؛ لتصل إلى درجة تطبيق (كبيرة).

ويعكس الشكل رقم (١) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.



شكل رقم (١) ترتيب تنازلي يوضح إجمالي النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط

٢/٢ نتائج اختبار فروض الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج اختبار فروض الدراسة الخاصة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات العاملين بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، وذلك وفقاً لمجموعة من المتغيرات، وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدقيق، طبيعة العمل، مدة الخدمة).

١/٢/٢ نتائج الفرض الأول، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الجنس على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف "الجنس" على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط؛ أمكن للباحثة معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول رقم (١٣) تلك الفروق وفق متغير الجنس.

جدول رقم (١٣) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(ت) وفق اختلاف متغير الجنس (ذكور/إناث) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن= ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
البعد الأول - الرؤية	إناث	٢٠٨	٣٤,٩٦	٦,٦٩٩	٠,٨٨	غير دال	-
	ذكور	١٢٤	٣٥,٦٧	٧,٨٣٦			
البعد الثاني - الثقة	إناث	٢٠٨	٣٧,٣٠	٥,٥٣١	١,٤٢	غير دال	-
	ذكور	١٢٤	٣٦,٣٠	٧,٢٦٣			
البعد الثالث - التمكين	إناث	٢٠٨	٥٢,٦٠	١١,٣٧١	١,٦٣	غير دال	-
	ذكور	١٢٤	٥٠,٢٤	١٤,٧٩٧			
البعد الرابع - التواصل، والاتصال	إناث	٢٠٨	٤٨,٣٨	٥,٤٨٠	٢,٠٧	دال	إناث
	ذكور	١٢٤	٤٦,٩٤	٧,٠٩٠			
البعد الخامس - تنمية العاملين	إناث	٢٠٨	٤١,٩٢	٦,٣٠٣	٢,٤٢	دال	إناث
	ذكور	١٢٤	٤٠,١٩	٦,٢٨٧			
البعد السادس - التعامل الأخلاقي والإنساني	إناث	٢٠٨	٤٠,٤٦	٦,٤٣٩	٢,٩١	دال	إناث
	ذكور	١٢٤	٣٨,٣٥	٦,٢٢٩			
الدرجة الكلية	إناث	٢٠٨	٢٥٥,٦٢	٢٤,٩٤٤	٢,٥١	دال	إناث
	ذكور	١٢٤	٢٤٧,٧٠	٣١,٩٣٩			

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن تأثير اختلاف متغير "الجنس" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) إحصائياً على بعض الأبعاد؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٠٧، ٢,٤٢، ٢,٩١، ٢,٥١) على التوالي لأبعاد التواصل، والاتصال، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي، والإنساني، والدرجة الكلية لإجمالي مقياس أبعاد القيادة الخادمة، وهي قيم جميعها (دالة) إحصائياً في اتجاه الإناث مقارنة بالذكور في حين بلغت قيمة (ت) (٠,٨٨، ١,٤٢، ١,٦٣) على التوالي لأبعاد الرؤية، والثقة، والتمكين، وهي قيم جميعها (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "الجنس" على درجات أبعاد الرؤية، والثقة، والتمكين لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

٢/٢/٢ نتائج الفرض الثاني، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الفئة العمرية على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف الفئة العمرية على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، أمكننا معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويوضح ذلك الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف الفئة العمرية لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن = ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدالة
البعد الأول - الرؤية	بين المجموعات	١٣٢٧,٩٥	٣	٤٤٢,٦٥	٩,٣٣	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٥٥٥٥,٥٦	٣٢٨	٤٧,٤٣			
	المجموع	١٦٨٨٣,٥١	٣٣١				
البعد الثاني - الثقة	بين المجموعات	٨٤٢,٩٧	٣	٢٨٠,٩٩	٧,٦٥	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٠٥٥,٢٩	٣٢٨	٣٦,٧٥			
	المجموع	١٢٨٩٨,٢٧	٣٣١				
البعد الثالث - التمكين	بين المجموعات	٢٦٩٢,٩٩	٣	٨٩٧,٦٦	٥,٧٢	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٥١٤٣٤,٤٠	٣٢٨	١٥٦,٨١			
	المجموع	٥٤١٢٧,٣٩	٣٣١				

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
البُعد الرابع - التواصل، والاتصال	بين المجموعات	٣٩٤,٩٨	٣	١٣١,٦٦	٣,٥٥	٠,٠٥	دال
	داخل المجموعات	١٢١٦٤,١٩	٣٢٨	٣٧,٠٩			
	المجموع	١٢٥٥٩,١٧	٣٣١				
البُعد الخامس - تنمية العاملين	بين المجموعات	٤٦٧,١٠	٣	١٥٥,٧٠	٣,٩٧	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٨٥١,٤١	٣٢٨	٣٩,١٨			
	المجموع	١٣٣١٨,٥١	٣٣١				
البُعد السادس - التعامل الأخلاقي، والإنساني	بين المجموعات	٩٩٢,٩٩	٣	٣٣١,٠٠	٨,٥٥	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٧٠٤,٢٢	٣٢٨	٣٨,٧٣			
	المجموع	١٣٦٩٧,٢١	٣٣١				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦٤٦٢,٥٢	٣	٢١٥٤,١٧	٢,٨٠	٠,٠٥	دال
	داخل المجموعات	٢٥٢٦٨٣,٧٠	٣٢٨	٧٧٠,٣٨			
	المجموع	٢٥٩١٤٦,٢٢	٣٣١				

نلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن تأثير اختلاف متغير الفئة العمرية على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٩,٣٣)، (٧,٦٥)، (٥,٧٢)، (٣,٥٥)، (٣,٩٧)، (٨,٥٥)، (٢,٨٠) على التوالي لأبعاد الرؤية، والثقة، والتمكين، والتواصل، والاتصال، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي، والإنساني، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة، وهي قيم جميعها (دالة) إحصائياً؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير "الفئة العمرية" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

٣/٢/٢ نتائج الفرض الثالث، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق "المؤهل العلمي" على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة

أسيوط، تم معالجة البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويبين ذلك الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن = ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
البُعد الأول - الرؤية	بين المجموعات	١٥٦٩,٥٨	٤	٣٩٢,٤٠	٨,٣٧٩	٠,٠١٠	دال
	داخل المجموعات	١٥٣١٣,٩٢	٣٢٧	٤٦,٨٣			
	المجموع	١٦٨٨٣,٥١	٣٣١				
البُعد الثاني - الثقة	بين المجموعات	١١٥٢,٤٦	٤	٢٨٨,١١	٨,٠٢١	٠,٠١٠	دال
	داخل المجموعات	١١٧٤٥,٨١	٣٢٧	٣٥,٩٢			
	المجموع	١٢٨٩٨,٢٧	٣٣١				
البُعد الثالث - التمكين	بين المجموعات	١٠٦٠٦,٥٦	٤	٢٦٥١,٦٤	١٩,٩٢٣	٠,٠١٠	دال
	داخل المجموعات	٤٣٥٢٠,٨٢	٣٢٧	١٣٣,٠٩			
	المجموع	٥٤١٢٧,٣٩	٣٣١				
البُعد الرابع - التواصل والاتصال	بين المجموعات	١٥١,٨٢	٤	٣٧,٩٥	١,٠٠٠	٠,٤٠٧	غير دال
	داخل المجموعات	١٢٤٠٧,٣٥	٣٢٧	٣٧,٩٤			
	المجموع	١٢٥٥٩,١٧	٣٣١				
البُعد الخامس - تنمية العاملين	بين المجموعات	٣٨٣,٦٩	٤	٩٥,٩٢	٢,٤٢٥	٠,٠٥٠	دال
	داخل المجموعات	١٢٩٣٤,٨٢	٣٢٧	٣٩,٥٦			
	المجموع	١٣٣١٨,٥١	٣٣١				
البُعد	بين	١٠١٢,٣٠	٤	٢٥٣,٠٨	٦,٥٢٤	٠,٠١٠	دال

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
السادس - التعامل الأخلاقي والإنساني	المجموعات						
	داخل المجموعات	١٢٦٨٤,٩١	٣٢٧	٣٨,٧٩			
	المجموع	١٣٦٩٧,٢١	٣٣١				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٧٩٦٢,٢٠	٤	٤٤٩٠,٥٥	٦,٠٨٨	٠,٠١٠	دال
	داخل المجموعات	٢٤١١٨٤,٠٢	٣٢٧	٧٣٧,٥٧			
	المجموع	٢٥٩١٤٦,٢٢	٣٣١				

بقراءة بيانات الجدول رقم (١٥) يتضح أن تأثير اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) إحصائياً في جميع أبعاد القيادة الخادمة عدا بُعد "التواصل، والاتصال"؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٨,٣٧٩، ٨,٠٢١، ١٩,٩٢٣، ٢,٤٢٥، ٦,٥٢٤، ٦,٠٨٨) على التوالي لأبعاد الرؤية، والثقة، والتمكين، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي والإنساني، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة، وهي قيم جميعها (دالة) إحصائياً ما بين ٠,٠٥ إلى ٠,٠١؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة في ضوء اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، بينما بلغت قيمة (ف) لبُعد التواصل، والاتصال ٠,٤٠٧، وهي قيمة (غير دالة) إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على بُعد "التواصل، والاتصال" فقط، وللتعرف على طبيعة، واتجاه الفروق أمكن التحقق من اتجاه الفروق بين المجموعات الفرعية باستخدام اختبار LSD، كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦) المقارنات الثنائية باستخدام اختبار LSD وفق اختلاف متغير المؤهل العلمي على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (ن = ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	المقارنة الثنائية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الدلالة	اتجاه الفروق
البُعد الأول - الرؤية	دبلومة	٠,٦٤	١,٤٤٣	٠,٦٥٥	غير دال	-
	مكتبات ومعلومات	٠,٩٥-	١,٣٤٦	٠,٤٧٩	غير دال	-

أبعاد القيادة الخادمة	المقارنة الثنائية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الدلالة	اتجاه الفروق
	ماجستير	٥,٦٧١-	٢,١١٨	٠,٠١	دال	ماجستير
	دكتوراة	١٠,٧٣-	٢,٤٩٩	٠,٠١	دال	دكتوراة
البُعد الثاني - الثقة	مؤهل متوسط	١,٥٠-	١,٢٦٤	٠,٢٣٦	غير دال	-
	بكالوريوس، أو ليسانس	٤,٨٩-	١,١٧٩	٠,٠١	دال	بكالوريوس، أو ليسانس
	ماجستير	٤,٣٤-	١,٨٥٥	٠,٠٥	دال	ماجستير
	دكتوراة	١,١٧-	٢,١٨٨	٠,٥٩٤	غير دال	-
البُعد الثالث - التمكين	مؤهل متوسط	٥,٨٢	٢,٤٣٢	٠,٠٥	دال	دبلومة مكاتبات ومعلومات
	بكالوريوس، أو ليسانس	١,٠٥	٢,٢٧٠	٠,٦٤٥	غير دال	-
	ماجستير	٧,٢٥	٣,٥٧١	٠,٠٥	دال	دبلومة مكاتبات ومعلومات
	دكتوراة	٢٩,٩٣	٤,٢١٣	٠,٠١	دال	دبلومة مكاتبات ومعلومات
البُعد الرابع - التواصل، والاتصال	مؤهل متوسط	١,٧١-	١,٢٩٩	٠,١٨٩	غير دال	-
	بكالوريوس، أو ليسانس	٢,١١-	١,٢١٢	٠,٠٨٢	غير دال	-
	ماجستير	٣,٢٢-	١,٩٠٧	٠,٠٩٢	غير دال	-
	دكتوراة	٢,٥٣-	٢,٢٤٩	٠,٢٦١	غير دال	-
البُعد الخامس - تنمية العاملين	مؤهل متوسط	٢,٦٧٨-	١,٣٢٦	٠,٠٥	دال	مؤهل متوسط
	بكالوريوس، أو ليسانس	٢,٥٨٨-	١,٢٣٧	٠,٠٥	دال	بكالوريوس، أو ليسانس
	ماجستير	١,٢٨-	١,٩٤٧	٠,٥١٣	غير دال	-
	دكتوراة	٢,٠٠	٢,٢٩٧	٠,٣٨٤	غير دال	-
البُعد السادس - التعامل الأخلاقي، والإنساني	مؤهل متوسط	٤,٣٣-	١,٣١٣	٠,٠١	دال	مؤهل متوسط
	بكالوريوس، أو ليسانس	٢,٢٢-	١,٢٢٥	٠,٠٧٠	غير دال	-
	ماجستير	٠,١٣-	١,٩٢٨	٠,٩٤٥	غير دال	-
	دكتوراة	٤,٠٧	٢,٢٧٤	٠,٠٧٥	غير دال	-
الدرجة	دبلومة	٣,٧٦-	٥,٧٢٥	٠,٥١٢	غير دال	-

أبعاد القيادة الخادمة	المقارنة الثنائية	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الدلالة	اتجاه الفروق
الكلية	مكتبات ومعلومات	بكالوريوس، أو ليسانس	° ١١,٧٣-	٥,٣٤٣	٠,٠٥	بكالوريوس، أو ليسانس
		ماجستير	° ٢١,٨٩-	٨,٤٠٧	٠,٠١٠	ماجستير
		دكتوراة	° ٢١,٥٦٧	٩,٩١٧	٠,٠٥	دبلومة مكتبات ومعلومات

يعكس الجدول رقم (١٦) أن هناك فروقاً جوهرية بين المجموعات الفرعية وفق اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني)، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة على التوالي، وقد تم اقتصار المقارنات الثنائية على المجموعات (الدالة)، وحذف المقارنات (غير الدالة)، وكانت جميع الفروق (دالة) عند مستوى دلالة يتراوح ما بين (٠,٠٥، ٠,٠١) عند المقارنة بين الحاصلين على دبلوم المكتبات والمعلومات مقارنة بالحاصلين على المؤهل المتوسط، والبكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، والدكتوراة؛ حيث يتضح أن مؤهل الماجستير، والدكتوراة (دال) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) في البعد الأول (الرؤية)، وكذلك مجموعات الحاصلين على البكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير (دالة) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١) في البعد الثاني (الثقة)، بالإضافة إلى الحاصلين على دبلومة المكتبات والمعلومات (دالة) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١) في البعد الثالث (التمكين)، فضلاً عن مجموعات الحاصلين على المؤهلات المتوسطة، والبكالوريوس، أو الليسانس (دالة) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في البعد الخامس (تنمية العاملين)، وجاءت مجموعات الحاصلين على المؤهلات المتوسطة (دالة) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتجدر الإشارة إلى أن مجموعات الحاصلين على البكالوريوس، أو الليسانس، والماجستير، ودبلومة المكتبات والمعلومات (دالة) إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١) بالنسبة للدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة.

٤/٢/٢ نتائج الفرض الرابع، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير التخصص الدقيق على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف التخصص (المكتبات والمعلومات/ تخصص آخر) على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، تم معالجة البيانات باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام T-Test، ويوضح الجدول رقم (١٧) تلك الفروق وفق متغير "التخصص الدقيق".

جدول رقم (١٧) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(ت) وفق اختلاف متغير التخصص الدقيق لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن= ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	التخصص الدقيق	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة	اتجاه الفروق
البُعد الأول- الرؤية	مكتبات ومعلومات	٩٩	٣٦,٠٦	٧,٠٦١	٣,٣١	٠,٠١	دال	مكتبات ومعلومات
	تخصص آخر	٢٣٣	٣٣,٢٦	٦,٩٧٩				
البُعد الثاني- الثقة	مكتبات ومعلومات	٩٩	٣٥,٧٧	٥,٣٤٣	٢,٢٢	٠,٠٥	دال	تخصص آخر
	تخصص آخر	٢٣٣	٣٧,٤٢	٦,٥٣٦				
البُعد الثالث- التمكين	مكتبات ومعلومات	٩٩	٥٢,٦٧	١٣,٦٧٦	٢,٠٨	٠,٠٥	دال	مكتبات ومعلومات
	تخصص آخر	٢٣٣	٤٩,٤٨	١٠,١١٩				
البُعد الرابع- التواصل، والاتصال	مكتبات ومعلومات	٩٩	٤٧,٨٨	٥,٨٣٠	٠,٠٦	٠,٩٥٠	غير دال	-
	تخصص آخر	٢٣٣	٤٧,٨٣	٦,٣٠٧				
البُعد الخامس- تنمية العاملين	مكتبات ومعلومات	٩٩	٤٢,١٩	٦,٩٣٨	١,٧٢	٠,٠٨	غير دال	-
	تخصص آخر	٢٣٣	٤٠,٨٩	٦,٠٤٧				
البُعد السادس- التعامل الأخلاقي والإنساني	مكتبات ومعلومات	٩٩	٣٨,٧٧	٦,٢٤١	٤,٠١	٠,٠١	دال	تخصص آخر
	تخصص آخر	٢٣٣	٤١,٨٠	٦,٤٠٨				
الدرجة الكلية	مكتبات ومعلومات	٩٩	٢٥٣,٦٣	٢٨,٩٨١	١,٩٩	٠,٠٥	دال	مكتبات ومعلومات
	تخصص آخر	٢٣٣	٢٥٠,٣٨	٢٥,٤٦٧				

نلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن تأثير اختلاف متغير التخصص الدقيق (المكتبات والمعلومات/ تخصص آخر) على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال) إحصائياً في بُعدي (التواصل، والاتصال، وتنمية العاملين)؛ بينما جاء (دالاً) إحصائياً بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٣١، ٢,٢٢، ٢,٠٨، ٤,٠١، ١,٩٩) على التوالي لمتغيرات الرؤية، والثقة، والتمكين، والتعامل الأخلاقي، والإنساني، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة، وهي قيم- جميعها- (دالة) إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير التخصص الدقيق على درجات مقياس القيادة الخادمة الكلية، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، وجاء اتجاه الفروق (دالاً) إحصائياً لصالح تخصص المكتبات والمعلومات في بُعدي: (الرؤية، والتمكين، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة)، في حين جاء اتجاه الفروق (دالاً) إحصائياً لصالح التخصصات الأخرى في بُعدي (الثقة، والتعامل الأخلاقي، والإنساني).

٥/٢/٢ نتائج الفرض الخامس، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير طبيعة العمل على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف طبيعة العمل على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، أمكننا معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويوضح ذلك الجدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف طبيعة العمل لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن = ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
أولاً- الرؤية	بين المجموعات	٩٢٣,٣	٣	٣٠٧,٧٥	٦,٣٢	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٥٩٦٠,٢	٣٢٨	٤٨,٦٦			
	المجموع	١٦٨٨٣,٥	٣٣١				
ثانياً- الثقة	بين المجموعات	١٠١١,٥	٣	٣٣٧,١٨	٩,٣٠	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١١٨٨٦,٧	٣٢٨	٣٦,٢٤			
	المجموع	١٢٨٩٨,٣	٣٣١				
ثالثاً- التمكين	بين المجموعات	٢٨٦١,٩	٣	٩٥٣,٩٦	٦,١٠	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٥١٢٦٥,٥	٣٢٨	١٥٦,٣٠			
	المجموع	٥٤١٢٧,٤	٣٣١				
رابعاً- التواصل والاتصال	بين المجموعات	٨٣,٧	٣	٢٧,٩١	٠,٧٣	٠,٥٣٣	غير دال
	داخل المجموعات	١٢٤٧٥,٤	٣٢٨	٣٨,٠٣			
	المجموع	١٢٥٥٩,٢	٣٣١				
خامساً- تنمية العاملين	بين المجموعات	٦١٢,٥	٣	٢٠٤,١٨	٥,٢٧	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٧٠٦,٠	٣٢٨	٣٨,٧٤			
	المجموع	١٣٣١٨,٥	٣٣١				
سادساً- التعامل الأخلاقي والإنساني	بين المجموعات	٩٩٣,٧	٣	٣٣١,٢٣	٨,٥٥	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٧٠٣,٥	٣٢٨	٣٨,٧٣			
	المجموع	١٣٦٩٧,٢	٣٣١				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١٣٧٠,١	٣	٣٧٩٠,٠٢	٥,٠٢	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٢٤٧٧٧٦,٢	٣٢٨	٧٥٥,٤٢			
	المجموع	٢٥٩١٤٦,٢	٣٣١				

يوضح الجدول رقم (١٨) أن تأثير اختلاف متغير "طبيعة العمل" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال) في البُعد الرابع "التواصل والاتصال" فقط، بينما جاء (دالاً) إحصائياً بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٣٢، ٩,٣٠، ٦,١٠، ٥,٢٧، ٨,٥٥، ٥,٠٢) على التوالي لمتغيرات الرؤية، والثقة، والتمكين، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي، والإنساني، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة، وهي قيم - جميعها - (دالة)

إحصائياً عند مستوى (٠,٠١، ٠,٠٥)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "طبيعة العمل" على درجات مقياس القيادة الخادمة الكلية، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

٦/٢/٢ نتائج الفرض السادس، والذي ينص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير مدة الخدمة على أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط"، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق اختلاف طبيعة العمل على مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط، تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ويوضح ذلك الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف مدة الخدمة لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات جامعة أسيوط على أبعاد القيادة الخادمة (ن = ٣٣٢)

أبعاد القيادة الخادمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة
أولاً- الرؤية	بين المجموعات	٧١٧,٥	٤	١٧٩,٤	٣,٦٣	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٦١٦٦,٠	٣٢٧	٤٩,٤			
	المجموع	١٦٨٨٣,٥	٣٣١				
ثانياً- الثقة	بين المجموعات	١٥٥٢,٨	٤	٣٨٨,٢	١١,١٩	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١١٣٤٥,٤	٣٢٧	٣٤,٧			
	المجموع	١٢٨٩٨,٣	٣٣١				
ثالثاً- التمكين	بين المجموعات	٧٥٥٨,٣	٤	١٨٨٩,٦	١٣,٢٧	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٤٦٥٦٩,٠	٣٢٧	١٤٢,٤			
	المجموع	٥٤١٢٧,٤	٣٣١				
رابعاً- التواصل، والاتصال	بين المجموعات	١٢٣,٣	٤	٣٠,٨	٠,٨١	٠,٥١٩	غير دال
	داخل المجموعات	١٢٤٣٥,٩	٣٢٧	٣٨,٠			
	المجموع	١٢٥٥٩,٢	٣٣١				
خامساً- تنمية العاملين	بين المجموعات	٤٩٨,٥	٤	١٢٤,٦	٣,١٨	٠,٠٥	دال
	داخل المجموعات	١٢٨٢٠,٠	٣٢٧	٣٩,٢			
	المجموع	١٣٣١٨,٥	٣٣١				
سادساً- التعامل الأخلاقي، والإنساني	بين المجموعات	٧٥٤,٩	٤	١٨٨,٧	٤,٧٧	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	١٢٩٤٢,٤	٣٢٧	٣٩,٦			
	المجموع	١٣٦٩٧,٢	٣٣١				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٣٠٧٣,٨	٤	٥٧٦٨,٥	٧,٩٩	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٢٣٦٠٧٢,٤	٣٢٧	٧٢١,٩			
	المجموع	٢٥٩١٤٦,٢	٣٣١				

باستقراء الجدول رقم (١٩) يتضح أن تأثير اختلاف متغير "مدة الخدمة" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (غير دال) في البعد الرابع "التواصل، والاتصال" فقط، بينما جاء (دالاً) إحصائياً بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٣,٦٣، ١١,١٩، ١٣,٢٧، ١٣,٢٧، ٤,٧٧، ٧,٩٩) على التوالي لمتغيرات الرؤية،

والثقة، والتمكين، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي، والإنساني، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة، وهي قيم- جميعها- (دالة) إحصائياً عند مستوى (٠,٠١، ٠,٠٥)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "مدة الخدمة" على درجات مقياس القيادة الخادمة الكلية، وأبعادها لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

٣/٢ معوقات القيادة الخادمة بمكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها:

تتمثل أهم معوقات القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؛ عينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.
- البطء في الاستجابة لمتطلبات التغيير.
- نقص القيادات الإدارية المحترفة، وعدم جاهزيتها للتغيير.
- البيروقراطية التي تسبب تأخير الكثير من الإنجازات.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات، وعدم الاهتمام بالمخرجات.
- عدم وضوح المفهوم الخاص بالقيادة الخادمة لدى معظم مديري المكتبات المبحوثة.
- قلة الاهتمام بمتابعة، وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية.
- عدم تقبل المديرين للتقييم، والنقد، والتوجيه بصدر رحب.

٤/٢ المقترحات التي قد تسهم في تطبيق القيادة الخادمة بمكتبات جامعة أسيوط:

فيما يأتي أهم المرئيات، والمقترحات التي اقترحها العاملون بمكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، والتي قد تسهم في ممارسة القيادة الخادمة بمكتبات الجامعة، ويمكن حصرها في الآتي:

- عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في المكتبات؛ لتوضيح مفهوم القيادة الخادمة، وأهميتها، وأبعادها، وكيفية ممارستها.
- التركيز على تحقيق التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين في المكتبات.
- المحافظة على التواصل، والتعاون، والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، والعاملين.
- خلق بيئة عمل تحفيزية بين العاملين؛ لبث روح الفريق، وإعطاء العاملين مساحة من الحرية في المشاركة بالأراء، والأفكار التي قد تسهم في إحداث التحول نحو الأفضل.
- دعم إدارات المكتبات الجامعية الأكثر تميزاً؛ لخلق روح المنافسة فيما بينها.
- تطوير الأهداف التنظيمية؛ استجابة للتغيرات الداخلية، والخارجية.
- دعم الظروف الاجتماعية، والإنسانية للعاملين.
- إصغاء المديرين جيداً لكافة مقترحات العاملين.
- دعم الكفاءات الإدارية، والبعد عن الوساطة في اختيار القادة و/أو المديرين

٣/٠ نتائج الدراسة:

أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تُعدُّ انعكاسًا مباشرًا لأهدافها، وتساؤلاتها، وتتمثل هذه النتائج

فيما يأتي:

- يُعدُّ مصطلح "القيادة الخادمة" (SL) **Servant Leadership** نمطاً قيادياً، وفلسفة إدارية جديدة لم يتطرق إليها أحد الباحثين العرب في تخصص المكتبات والمعلومات حتى وقت إعداد الدراسة، على حد علم الباحثة، وإنما تم التطرق إليها في الإنتاج الفكري العربي، والأجنبي في الكثير من المجالات الأخرى، مثل: مجال التعليم، مجال الصحة، مجال المصارف والبنوك، مجال السياحة، مجال الرياضة، مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما تم التطرق للقيادة الخادمة فقط في الإنتاج الفكري الأجنبي في مجال المكتبات والمعلومات.
- حاولت الدراسة تقديم تعريف إجرائي للقيادة الخادمة (SL)، وهو: أنها أحد الأنماط القيادية طويلة المدى، والتي تفسر القيادة بمنطق أخلاقي، وإنساني؛ لضمان تحقيق الرؤية، والأهداف المرجوة للمؤسسة، والعاملين فيها من خلال تنمية مهاراتهم، ووضع الثقة في قراراتهم.
- يبلغ إجمالي عدد أبعاد القيادة الخادمة ستة (٦) أبعاد، وهي: (الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي، والإنساني)، تتوافر خمسة (٥) أبعاد منها بدرجة (متوسطة) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ حيث توافر بُعد (تنمية العاملين) بنسبة ٦٥,٢٤%، يليه بُعد (التمكين) بنسبة ٦٤,٦٥%، ثم يليه في ذلك بنسبة طفيفة بُعد (الرؤية) محققاً نسبة ٦٤,٠٤%، ثم توافر بُعد (الثقة) بنسبة ٦١,٥٥%، وأخيراً بُعد (التعامل الأخلاقي، والإنساني)؛ حيث بلغت نسبة توافره ٦١,٠٣%، في حين توافر بُعد (التواصل، والاتصال) بدرجة (كبيرة) بنسبة ٦٨,٣٥%.
- تحققت نسبة توافر جميع أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بنسبة ٦٤,١٤%، وهي تعني مستوى توافر (متوسط)، وهذا يدل على أن أبعاد القيادة الخادمة في إدارة مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى اهتمام، وتطبيق فعال بما يضمن التغيير للأفضل، وتحقيق رؤية، وسياسة إدارية أكثر وضوحاً، وزيادة ثقة القيادات الإدارية في آراء العاملين، وتقبلها؛ حتى ولو اختلفت معهم في الرأي، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للقيادات الإدارية.
- كان تأثير اختلاف متغير "الجنس" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (دالاً) إحصائياً في اتجاه الإناث مقارنة بالذكور على بعض الأبعاد، وهي: (التواصل، والاتصال، وتنمية العاملين، والتعامل الأخلاقي والإنساني)، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لإجمالي مقياس أبعاد القيادة الخادمة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "الجنس" على درجات أبعاد: (الرؤية، والثقة، والتمكين) لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "الفئة العمرية" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها الستة، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط.
- تأثير اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط؛ كان (دالاً) إحصائياً في جميع أبعاد القيادة الخادمة عدا بُعد "التواصل، والاتصال"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "المؤهل العلمي" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها لدى عينة الدراسة.
- كان تأثير اختلاف متغير التخصص الدقيق (المكتبات والمعلومات/ تخصص آخر) على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (غير دال) إحصائياً في بُعد: (التواصل، والاتصال، وتنمية العاملين)؛ بينما جاء (دالاً) إحصائياً بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى، والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير التخصص الدقيق على درجات مقياس القيادة الخادمة الكلية، وأبعادها لدى عينة الدراسة.
- تأثير اختلاف متغير "طبيعة العمل" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط كان (دالاً) إحصائياً في جميع أبعاد القيادة الخادمة عدا بُعد "التواصل، والاتصال"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "طبيعة العمل" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها لدى عينة الدراسة.
- جاء تأثير اختلاف متغير "مدة الخدمة" على درجات مقياس القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (دالاً) إحصائياً في جميع أبعاد القيادة الخادمة عدا بُعد "التواصل، والاتصال"؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء اختلاف متغير "مدة الخدمة" على درجات مقياس القيادة الخادمة، وأبعادها لدى عينة الدراسة.
- يُعدُّ بُعد "التواصل والاتصال" هو البُعد الأعلى نسبة من حيث توافره في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط مقارنة بالأبعاد الخمسة الأخرى، وهذا مؤشر جيد للفعالية في العلاقات بالعمل، وخلق بيئة عمل إيجابية، ومحرك جيد لمستويات أعلى في الأداء، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين من مكتبات جامعة أسيوط.

٤/٠ توصيات الدراسة

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو الآتي.
- التأكيد على تبني وتطبيق نمط السلوك الخادم لدى القيادات الإدارية في مكتبات جامعة أسيوط، وجعله جزءاً لا يتجزأ من تكوينهم الفكري، والقيادي.
- تشجيع القيادات الإدارية على اكتساب مهارات القيادة الخادمة.

- الاهتمام بكل أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لتطوير واقعها، ومستقبلها.
- لفت أنظار لجان اختيار القادة، والإداريين بضرورة توافر سمات القائد الخادم فيمن يتم اختيارهم.
- عقد دورات تدريبية لجميع المستويات الإدارية في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ لترسيخ مفهوم القيادة الخادمة، والتأكيد على أبعادها، وأهميتها، وكيفية تطبيقها.
- ربط اختيار القيادات الإدارية في المكتبات المبحوثة بالحصول على دورات تدريبية معتمدة في مداخل الإدارة الحديثة، ومن بينها مدخل "القيادة الخادمة".
- زيادة التواصل بين مكتبات كليات، ومعاهد جامعة أسيوط، وبين المجتمع.
- ضرورة تبني مكتبات مجتمع الدراسة سياسة إدارية، ونمط قيادي واضح.
- التأكيد على تطبيق القيادات الإدارية في مكتبات جامعة أسيوط للأنظمة، والقوانين على جميع العاملين دون تمييز.
- تبني ثقافة الاعتذار، واعتراف القيادات الإدارية داخل مكتبات جامعة أسيوط بالخطأ.
- مراعاة الكفاءات من العاملين ممن يتمتعون بنسبة من الذكاء العاطفي؛ لأنهم هم من لديهم الاستعداد؛ لكي يصبحوا قادة خادمين.

كما توصي الباحثة بفتح آفاق جديدة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن نتناول بعض الجوانب البحثية الأخرى حول القيادة الخادمة، مثل: تأثير القيادة الخادمة على الدافعية للإنجاز، ومدى فعالية الخدمات المقدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، أو دراسات حول نمط القيادة الخادمة مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى المطبقة بمؤسسات المعلومات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو المكارم، تامر محمد مرسى. (٢٠٢٢). العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التمر الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية*، ٧ (١)، ٤٥ - ٧٨.
- ٢- الإبرو، هادي عبد الوهاب و حميد، غسان عبد الجليل. (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة نفط البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، ١٤ (٢٩)، ٥١ - ٨٥.
- ٣- الجريوع، رغد بنت عبد الله و الشنفي، نجلاء إبراهيم. (٢٠٢٣). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ١ - ١٩.
- ٣- الحسون، أماني بنت محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣١)، ٢٥ - ٦٠.
- ٤- الخوالدة، مهند منصور ذيب. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق/ الأردن. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٧٤)، ٢٥ - ٤٦.

- ٥- الزهيري، أميرة أحمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد: التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٤)، ٥٣-٨٦.
- ٦- السكر، هديل بسام شاهر. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. *جامعة اليرموك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال*، ١٦٨ ص. (ماجستير).
- ٧- الشربيني، صفاء أحمد، زهرة، وائل محمود، و مهنى، مدحت عبد الحميد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٥ (٣)، ١-٢٤.
- ٨- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان. (٢٠٢٢). درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، (٣)، ٧١-١٢٠.
- ٩- الشلبي، ريماء حسني صادق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. *جامعة الشرق الأوسط - كلية الآداب والعلوم التربوية*، ٩٣ ص. (ماجستير).
- ١٠- الصباغ، شوقي محمد عبد القوي و شيخ السوق، سمر محمود. (٢٠٢٠). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة*، ٧ (١)، ٩-٣٨.
- ١١- الصبحي، محمد إبراهيم حسن. (٢٠١٠). القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات. *جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ١٦٤ ص.
- ١٢- الصوالحي، عماد يونس، و آخرون. (٢٠٢٣). واقع تطبيقات سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٧ (١)، ٢٤-٣٨.
- ١٣- العجرفي، فلاح بن خلف. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة*، ٢ (١٣)، ٥٩-٨٦.
- ١٤- العروس، عبد السلام أحمد حسين قاسم. (٢٠١٩). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ١ (١)، ١٣٥-١٥٤.
- ١٥- العضياني، ريم عبد الرحمن و غيث، نرفانا بنت عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ١ (١٩)، ١٣٤-١٧٢.
- ١٦- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي. (٢٠٢٣). التفاعل التنظيمي متغيرًا وسيطًا بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية: جامعة الملك خالد - كلية التربية*، ١٠ (١)، ١٥٠-١٧٢.
- ١٧- العوفي، ماجد بن سليمان دخيل الله. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدين المنورة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٧١)، ١٢-٤٧.
- ١٨- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (٢٠٢٢). ممارسة القيادة الخادمة لدى مشرفات الأقسام الأكاديمية وأثرها في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات بجامعة الباحة. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (١)، ٥٨٠-٦٠٧.

- ١٩- الغيداني، بشائر طلق عوض الله. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ٧١ (١)، ٢٥٥-٢٨٩.
- ٢٠- الفقعاوي، هاني فؤاد سلمان. (٢٠١٩). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة. *جامعة الأزهر - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال*، ١٧٩ص. (ماجستير).
- ٢١- الكندري، أفنان عبد الرحمن. (٢٠٢١). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية: جامعة أسوان*، (٣٦)، ٦١١-٦٢٨.
- ٢٢- المطلق، نايف سليمان. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، ٣٨ (٢)، ٢٣٠-٢٤٨.
- ٢٣- المقابلة، محمد قاسم محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*، ٣٥ (٢)، ٢٨٢-٣١٣.
- ٢٤- حجازي، سامح سعيد. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وأثرها على التميز في الأداء الجماعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٢)، ٢٧٠-٣٠٥.
- ٢٥- دياب، حامد الشافعي محمد. (١٩٩٤). بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المكتبات الجامعية. *الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات*، ١ (١)، ١٠٧-١٢٣.
- ٢٦- رضوان، عبير أنور عقيلة، و الفايدي، إيمان السيد جاد المولى. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، ١١ (١)، ٢٠٥-٢٣٨.
- ٢٨- عبد الهادي، محمد فتحي. (٢٠٢٣) قاعدة الهادي للإنتاج الفكري. (١٧ إبريل ٢٠٢٣).
Website: <http://arab-afli.org/index.php?>
- ٢٩- فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (٢٠٠٧). إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة. *الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات*، ١٤ (٢٨)، ٥٧-١٢٤.
- ٣٠- فرحات، ثناء إبراهيم موسى. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان. *مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات*، (١)، ١١١-١٩١.
- ٣١- قرني، حسام. (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي من العمل: دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة*، ٢٣ (٣)، ٢٤١-٢٧٠.
- ٣٢- لطرش، محمد بن يحي إبراهيم. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الأسمنت- عين التونة- باتنة. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، ٦ (١)، ٨٢-٩٩.
- ٣٣- محمد، محمد إبراهيم حسن. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية في المكتبات العامة بمنطقة القاهرة الكبرى: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات*، ١٣ (٢٥-٢٦)، ٤٥-٨٤.
- ٣٤- محمد، عبد المالك، فهمي، سلمى محروس، و زكي، تقى صلاح. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة*، ٦ (١)، ١٠٤-١٢٤.

- ٣٥- موقع "الباحث العلمي جوجل" Google Scholar. (٢٠٢٣). (٢٤ إبريل ٢٠٢٣).
Website: <https://scholar.google.com.eg>
- ٣٦- موقع بنك المعرفة المصري. (٢٠٢٣) قواعد بيانات بنك المعرفة المصري العربية والأجنبية. (٣ مايو ٢٠٢٣).
Website: <https://www.moss.gov.eg/ar-eg/Pages/news-details.aspx?nid=2265>
- ٣٧- نور، سعاد عبد الكريم. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٣ (٧)، ٣٥٧-٣٩٢.
- ٣٨- هاشم، سمر محمد محمد، و آخرون. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة البحث التربوي*، ١ (٤١)، ٢٧٠-٣٢٦.
- ٣٩- هادي، إكرام كاظم. (٢٠٢٢). ممارسات القيادة الخادمة لمديرات الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة العراقية: مركز البحوث والدراسات الإسلامية*، ١ (٥٧)، ٥٦٣-٥٧٢.
- ٤٠- يس، مصطفى محمد عبد النبي. (٢٠٢١). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٢ (٣)، ١٢٩٤-١٣٧٢.

المصادر والمراجع الأجنبية

- 1- Aboramadan, Mohammed. (2021). Servant Leadership and followers' creativity, dose climate for creativity matter?, *Evidence- based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* , 9 (1), 78-94.
- 2- Ahmad, Saima, et. al. (2023). Caring for thus in your charge: The role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace, *International Journal of conflict Management*, 34 (1), 125-149.
- 3- Anzalone, Filippe Marullo. (2007). Servant leadership: A new model for law library leaders, *Low. Lib. J.*, 99 (7), p.93.
- 4- Arefin, Shamsul, et. al. (2022). High performance work systems and organizational citizenship behavior: The role of goal congruence and servant leadership, *International Journal of Emerging Markets*, ahead of print.
- 5- Bentein, Kathleen, et. al. (2022). How can servant leaders foster public employees service- oriented behaviors? Multi level multi-source study in Canadian Libraries, *Public Administration Review*, 82 (2), 269-279.
- 6- Bou Reslan, Fadi Youssef, et. al. (2021). The effect servant leadership on innovate work behavior and employee knowledge sharing in the Latvian ICT sector, Baltic, *Journal of Management*, 16 (5), 729-744.

- 7- Cai, Di, et. al. (2022). A relational identification perspective on why and when servant leadership foster employees extra role costumer services, *Leadership & organization Development Journal*, 34 (5), 705–717.
- 8- Canavesi, Alice, & Minelli, Elian. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study . *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (23), 413–435.
- 9- Dahlin, Sean, & Schroeder, Pete. (2021). The interaction between servant leadership and organizational culture: An NCCAA Division III case study, *Sport, Business and Management*, 12 (2), 233–249.
- 10- Dierendonck, Dirkvan, & Sousa, Milton. (2016). Finding meaning in highly uncertain situations: Servant leadership during change, *Monographs in Leadership and Management*, (8), 403–424.
- 11- Flint, Jr. Bill, & Grayce, Megan. (2013). Servant leadership: History a conceptual model, multi cultural fit, and the servant leadership solution for continuous improvement collective efficacy: Interdisciplinary perspective, *International leadership*, (20), 59–72.
- 12- Genakob, Robert Ipiin, et. al. (2022). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The role of public service motivation and length of time with the leader, *International Journal of Public Sector Management*, 35 (2), 253–263.
- 13- Ghayas, Muhammad Muzammil, et. al. (2023). Reconstruction of trust and organizational commitment through servant leadership in the post pandemic era: Evidence from the IT sector of Pakistan, *Journal of Asia Business Studies*, (9), ahead of print 14p.
- 14- Hanaycha, Jalal Rajeh, et. al. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: Mediating role of organizational citizenship behavior, *Arab Gulf Journal of Scientific Research (AGJSR)* , 40 (1), 79–98.
- 15- Iqbal, Amjad, Ahmad, Mohammad Shakil, & Nazir, Tahira. (2023). Does servant leadership predict innovative behavior above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self- efficacy, *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (1), 34–51.
- 16- Karickal, Rojin, & Richardson, Mkatherine. (2023). Exploring the relationship between servant leadership and volunteer attitudes within a US catholic diocese, *International Journal of Public leadership*, 19 (2), 173–186.

- 17- Khan, Muhammad Mumtaz, et. al. (2022). The contagious servant leadership: Exploring the role of servant leadership in employees to servant colleagueship, *Leadership & Organization Development Journal*, 43 (6), 847–861.
- 18- Lo, Patrick, et. al. (2021). Servant leadership theory in practice: North America' leading public libraries, *Journal of Librarianship and Information Science*, 52 (1), 249–270.
- 19- Ludwikowska, Kamila. (2022). Employee- oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead of print.
- 20- Mahon, Daryl. (2021). Can using a servant leadership model of supervision mitigate against burn out and secondary trauma in the health and social care sector?, *Leadership in Health Services*, 34 (2), 198–214.
- 21- Miao, Chao, Humphrey, H. Roland, & Qian, Shan Shan. (2021). Emotional Inelegance and servant leadership: A meta-analytic review, *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 30 (2), 231–243.
- 22- Samo, Asif Hussain, et. al. (2023). When the leader carries your career: A serial mediation testing on the role of servant leadership in career adaptability of followers, *Arab Gulf Scientific Research (AGJSR)*, ahead of print.
- 23- Sendjaya, Sen, et. al. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior organization. *Journal of Management*, 45 (2), 402–424.
- 24- Sendjaya, Sen, & Sarros, James. (2002). Servant leadership: Its origin development and application in organization. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (2), 58–64.
- 25- Simha, Aditwa. (2022). Leadership insights for wizards and witches, *Emerald Publishing*, 73–80.
- 26- Spears, Larry. (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), 33–35.
- 27- Tarallo, Mark. (2018). The art of servant leadership, *Management Magazine*.
- 28- Ukeni, G. Ijeoma. (2021). Servant leadership and moral reasoning orientation: Examination of the antecedent and dimensions of servant leadership in contemporary organizations, *England University*, 121p. (Ph.D).
- 29- Yue, Cen April, & Thelen, Patrick. (2023). What drives perceived internal reputation?: Empirical evidencedance from Chile. *Journal of Communication Management*, ahead of print, 2–23.

ملحق رقم (١)

الاستبانة

القسم الأول - البيانات الأساسية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب، وكتابة البيانات اللازمة:

الاسم م (اختياري) (أ):

اسم الكلية التابع لها المكتبة:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من ٣٠ عامًا من ٣٠-٣٩ عامًا من ٤٠-٤٩ عامًا ٥٠ عامًا فأكثر

المؤهل العلمي: مؤهل متوسط بكالوريوس، أو ليسانس دبلوم مكتبات ومعلومات
ماجستير دكتوراة

التخصص الدقيق: مكتبات ومعلومات تخصص آخر اذكره

الإدارة أو القسم:

طبيعة العمل: إداري عمليات فنية تقني أخرى اذكرها

المسمى الوظيفي:

مدة الخدمة: أقل من ٥ أعوام

من ٥ - لأقل من ١٠ أعوام

من ١٠- لأقل من ١٥ عامًا

من ١٥- لأقل من ٢٠ عامًا

من ٢٠ عامًا فأكثر

القسم الثاني- أبعاد القيادة الخادمة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق معها:

أولاً- الرؤية: هي التصور، والتوجه الإستراتيجي الذي يساعد على وضع الإستراتيجيات، وتحديد، وتحقيق أهداف المكتبة، والتي ترغب في أن تصل إليها على الأمد الطويل.

م	العبارات	درجة التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١.	تحرص القيادة على تحقيق رؤية الجامعة، وأهدافها.					
٢.	تمتلك القيادة القدرة على استقراء الماضي، والحاضر.					
٣.	تبني القيادة رؤيتها المستقبلية على الواقع، والحقائق الراهنة.					
٤.	تضع القيادة الرؤية المستقبلية لإنجاز الأعمال داخل المكتبة.					
٥.	تشرك القيادة العاملين في صياغة رؤية المكتبة؛ من أجل تطوير العمل.					
٦.	تتبنى القيادة رؤية واضحة؛ لمواجهة التحديات.					
٧.	تضع القيادة تصوراً دقيقاً لجوانب القوة، والضعف في مجالات العمل بالمكتبة.					
٨.	تقوم القيادة بصياغة أهداف مستقبلية واقعية، ومرنة، وقابلة للتحقيق.					
٩.	تطبق القيادة السياسة الإدارية بوضوح.					
١٠.	تحرص القيادة على تلبية احتياجات العاملين المستقبلية.					
١١.	تعتمد القيادة معايير واضحة؛ لتقييم الأداء.					

ثانياً- الثقة: هي علاقة اعتماد بين القيادة، وأعضاء فريق العمل في تنفيذ المهام المنوطة بهم.

م	العبارات	درجة التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١.	تحرص القيادة على وجود الثقة المتبادلة بين العاملين.					
٢.	تثق القيادة في آراء الآخرين، وتتقبلها حتى وإن اختلفوا معها في الرأي.					
٣.	تثق القيادة في العاملين فيما يتعلق باتخاذ بعض القرارات المهمة الخاصة بأعمالهم.					

					٤. تكسب القيادة ثقة العاملين بالصدق، والتعاطف.
					٥. تمتاز القيادة بالوضوح، والشفافية، والمصداقية، والالتزان في التعامل مع العاملين.
					٦. تفي القيادة - دائماً - بوعودها للعاملين.
					٧. يلجأ العاملون للقيادة عند تعرضهم للضرر.
					٨. تساعد القيادة العاملين في الحصول على حقوقهم مهما كان في ذلك من صعوبات.
					٩. تفسح القيادة المجال للعاملين الجدد؛ لإظهار قدراتهم.
					١٠. تقدر القيادة جهود العاملين.
					١١. تعزز القيادة العمل الناجح، وتكافئ المجتهد.
					١٢. تقيم القيادة نفسها أولاً قبل تقييمها للعاملين، أو تقييم العاملين لها.

ثالثاً- التمكين: هو آلية إدارية لمنح العاملين في المكتبة الصلاحية، والسلطة؛ لتأدية أعمالهم، وتمكينهم من المبادرة، واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات؛ لحل المشكلات، وتحسين الأداء.

م	العبارات	درجة التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١.	توزع القيادة المسؤوليات، والأعباء على العاملين بعدالة وفق إمكانياتهم.					
٢.	تفوض القيادة بعض الصلاحيات للعاملين؛ لإنجاز العمل.					
٣.	تحاول القيادة زيادة صلاحية التفويض على المستويات الإدارية الثلاثة: (العليا- الوسطى- الإشرافية).					
٤.	تشجع القيادة العاملين على المبادرة، والتعامل مع المواقف الصعبة.					
٥.	تشرك القيادة العاملين في التخطيط، وصناعة القرار.					
٦.	تمكن القيادة العاملين من تنمية مهاراتهم للتخطيط، والعمل المستمر.					
٧.	توفر القيادة المعلومات التي يحتاجها العاملون؛ لإنجاز العمل بشكل جيد.					
٨.	تشجع القيادة العاملين على العمل الجماعي، وتعزيز العمل بروح الفريق.					

					٩. تشعر القيادة العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل.
					١٠. تستثمر القيادة الإمكانيات البشرية، والمادية بفاعلية.
					١١. توفر القيادة الإمكانيات التقنية؛ لتوظيفها في إنجاز أعمال المكتبة.
					١٢. تحفز القيادة قدرات العاملين القيادية.
					١٣. تعطي القيادة الفرصة للعاملين؛ لتقديم آرائهم، ومقترحاتهم كل في مجاله.
					١٤. تطبق القيادة الأنظمة، والقوانين على جميع العاملين دون تمييز.
					١٥. تبرز القيادة قدرات العاملين الجدد.
					١٦. تحرص القيادة على تقريب وجهات نظر العاملين المختلفة.

رابعاً- التواصل، والاتصال: هما مجمل عمليات الاتصال الداخلية، والخارجية التي تقوم بها القيادة، والتي تتصف بالمصادقية، والوضوح، والاهتمام مع تحديد وسائل الاتصال المناسبة.

م	العبارات	درجة التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١.	توفر القيادة البيئة المناسبة للتواصل بين العاملين بالمكتبة.					
٢.	تشجع القيادة على الاتصال المفتوح، وتبادل المعلومات بين العاملين.					
٣.	تضع القيادة أسساً واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالمكتبة.					
٤.	توفر القيادة البيانات، والمعلومات الإدارية، والفنية بمنتهى الدقة، والسرعة.					
٥.	يتميز نظام الاتصال في المكتبة بالتبادلية، والشفافية، والوضوح.					
٦.	تتوفر أكثر من قناة اتصال للتواصل مع القيادة، والعاملين بالمكتبة.					
٧.	تركز القيادة على زيادة قنوات الاتصال، وإقامة تحالفات إستراتيجية بين مكتبات الجامعة.					
٨.	تشارك القيادة العاملين في المناسبات المختلفة.					
٩.	تقضي القيادة وقتاً كافياً؛ للتواصل مع العاملين.					
١٠.	تحرص القيادة على التواصل بين المكتبة، والمجتمع.					

					١١. تعقد القيادة لقاءات دورية؛ للتواصل مع العاملين.
					١٢. تتمتع القيادة بالإصغاء الجيد عند استقبال آراء العاملين، والتواصل معهم.
					١٣. تحاول القيادة- دائماً- توطيد أواصر الصداقة مع جميع العاملين.
					١٤. تتفهم القيادة، وتدعم الظروف الاجتماعية، والإنسانية التي قد يمر بها العاملون.

خامساً- تنمية العاملين: هي الالتزام ببناء مهارات العاملين، وخبراتهم سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة على الصعيدين المهني، والشخصي، والوقوف بجانبهم، ودعمهم؛ لتحسين أدائهم، ورفع قدراتهم، والوصول بهم إلى أفضل مستوى لأداء أعمالهم، ومساعدتهم على التطور، والنجاح.

درجة التوافر					العبارات	م
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					١. تعتبر القيادة تنمية، وتطوير العاملين من أهم أولوياتها.	
					٢. تهيئ القيادة الفرص دائماً؛ لتطوير مهارات العاملين.	
					٣. تقدم القيادة كل ما بوسعها؛ لخدمة العاملين، وتحقيق أهداف وظائفها.	
					٤. تعالج القيادة جوانب الضعف، وتنمية جوانب القوة لدى العاملين.	
					٥. توفر القيادة فرصاً متنوعة؛ للتنمية المهنية، وتطوير الذات.	
					٦. تزود القيادة العاملين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	
					٧. تهتم القيادة بنجاح العاملين أكثر من اهتمامها بنجاحها الشخصي.	
					٨. تضع القيادة مصلحة العاملين فوق مصلحتها.	
					٩. تساعد القيادة العاملين على ابتكار أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء.	
					١٠. تتابع القيادة العاملين، وتقدر إنجازاتهم، وتشجع المبتكرين منهم.	
					١١. تدعم القيادة باستمرار تنمية قدرات العاملين التقنية؛ لتوظيفها في العمل.	

١٢.	تحفز القيادة دافعية التطور المهني لدى العاملين.				
١٣.	توفر القيادة بيئة جاذبة، ومشجعة على التعلم المستمر.				

سادساً - التعامل الأخلاقي، والإنساني: هو الكيفية التي تتعامل بها القيادة مع العاملين، والقيم التي تنطلق منها مواقفها، والتي لا بد أن تتسم بالصدق، والصراحة، والعدالة، والتواضع، والإيثار؛ مما يؤدي إلى الود، والراحة النفسية للعاملين.

م	العبارات	درجة التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١.	تُعَدُّ القيادة قدوة حسنة للعاملين في الأداء، والسلوك الوظيفي.					
٢.	توضح القيادة للعاملين المعايير الأخلاقية الداعمة للعمل.					
٣.	تلتزم القيادة بالمبادئ، وأخلاقيات المهنة؛ لتحقيق النجاح.					
٤.	تتصف القيادة بالنزاهة، والأمانة في تعاملاتها.					
٥.	تتمي القيادة - دائماً - روح المسؤولية، والالتزام لدى العاملين.					
٦.	تتصف القيادة بالصدق قولاً، وفعلاً.					
٧.	تتعامل القيادة باحترام، وتواضع مع جميع العاملين.					
٨.	تحرص القيادة على حفظ أسرار العاملين.					
٩.	تعتذر القيادة إذا أخطأت تجاه العاملين.					
١٠.	تظهر القيادة التسامح في تصرفاتها تجاه العاملين.					
١١.	تغرس القيادة القيم الإيجابية لدى العاملين، وتفتخر بهم.					
١٢.	تتعامل القيادة مع أخطاء العاملين بمهنية.					
١٣.	تتقبل القيادة النقد الموجه إليها بصدق ورحب.					

- ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

برأيكم ما أهم المقترحات لتحقيق أبعاد القيادة الخادمة في مكتبات جامعة أسيوط؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Servant Leadership and Its Availability in Assiut University Libraries An Exploratory Study

Dr. Maha Mahmoud Nagy
Department of Library and Information Science
Faculty of Arts - Assiut University
mahanagi@yahoo.com

Abstract

This paper studies Servant Leadership (SL) as one of the modern leadership styles which aims to abandon the traditional concept, Combine leadership and service, and directing the work environment for the better. It has received interest from leaders and administrators, also it has been practiced in multiple fields and sectors, but it was not previously implemented in the field of library and information science as shown in the Arab literature. The study aimed to identify the concept of (SL), stating its origins, its positives, its negatives, and its pillars, namely: vision, trust, empowerment, connecting and communication, employee development, and ethical & humane dealing. This is done within the University of Assiut libraries, from the point of view of the librarians. The study relied mainly on the field research methodology, using the questionnaire as the primary tool for data collection. It was distributed to all librarians in the university libraries, excluding support services staff. The number of the study community sample was (332) persons who answered the questionnaire, which represents 79.80% of the total number of employees at these libraries. Through the practical section of the study, the researcher depended on the comparative analysis approach. Statistical data were processed using the SPSS. The study reached several results, including: the availability of all the Servant Leadership dimensions achieved a medium level in the libraries of Assiut University colleges and institutes, Where the connecting and communication dimension was available 68.35%, which is the highest percentage for the six dimensions.

Keywords

Leadership, Servant Leadership, Servant Leader, University Libraries, Assiut University