



سلوكيات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي

Servant leadership behaviors as an entrance to achieving
competitive advantage in university youth welfare departments

إعداد

د/ حنان طنطاوي أحمد عبد التواب

مدرس بقسم مجالات الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

٢٠٢١ م



سلوكيات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي
تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢١/٦/١٢ م تاريخ النشر: ٢٠٢١/٧/١٠ م
مستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحديد مستوى تحقيق تلك الإدارات للميزة التنافسية بين مثيلاتها، ومن ثم تحديد العلاقة بينهما، والتوصل إلى آليات لتفعيل سلوكيات القيادة الخادمة بين مديري إدارات رعاية الشباب، وتنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، وتم الإرتكاز على أداتين أساسيتين وهما: مقياس سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب، ومقياس تحقيق إدارات رعاية الشباب للميزة التنافسية، وتم تطبيق الدراسة على عدد (٩٩) مفردة وهم إجمالي العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحقيقها للميزة التنافسية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الميزة التنافسية، إدارات رعاية الشباب الجامعي.

Servant leadership behaviors as an entrance to achieving competitive advantage in university youth welfare departments

Abstract:

The Current Study aimed to determine the level of the practice of servant leadership behaviors by the managers of youth welfare departments at Fayoum University, and to determine the level of achievement by these departments of the competitive advantage among their peers, and then to determine the relationship between them, and to find mechanisms to activate servant leadership behaviors among the managers of youth welfare departments. The study belongs to the type of descriptive studies, and relied on the descriptive approach using the comprehensive social survey method for all workers in youth welfare departments at Fayoum University. and It was based on two main tools, the scale of servant leadership behaviors among managers of youth welfare departments, and the scale of achieving competitive advantage in youth welfare departments, The study was applied to (99) individuals, who are the total employees in youth welfare departments at Fayoum University, and the study reached to a statistically significant

correlation between the practice of servant leadership behaviors by managers of youth welfare departments at Fayoum University, and their achievement of competitive advantage.

Key words: servant leadership, competitive advantage, university youth welfare departments.

مقدمة:

يعتبر الشباب وبخاصة الشباب الجامعي من أكثر الطاقات الإنتاجية الدافعة لتنمية ورُقي أي مجتمع، وذلك نظرًا لما يتمتع به الشباب الجامعي من عقليات واعية ومفكرة فيما يتعلق بمستقبل مجتمعاتهم، لذا تكمن أهمية رعاية هذه الفئة وتوفير ما يلزمها من احتياجات في إيجاد المؤسسات والأجهزة التي تقدم لها العديد من الخدمات والأنشطة التي تستثمر طاقاتها وقدراتها الكامنة.

وتعد إدارات رعاية الشباب الجامعي من الأجهزة التي تدعم تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للشباب من خلال ما تقدمه من أنشطة وخدمات متنوعة تُثقل شخصية الشباب وتستثمر قدراتهم وإمكاناتهم العقلية والجسمية وغيرها، ويُقدم هذه الخدمات مجموعة من العاملين من التخصصات المتنوعة ومن بينها الأخصائيين الاجتماعيين، والرياضيين.. وغيرهم من التخصصات المتنوعة التي تشكل فريق العمل بتلك الإدارات، ولكل إدارة مدير يرأسها ويمارس دوره كمدير، وقائد في الوقت ذاته.

فالقيادة الناجحة تعد من العوامل الداعمة لعمل تلك الإدارات، حيث يتسم القائد بالعديد من السمات، ويمارس مجموعة من الأدوار التي تشجع العمل الفريقي الذي يدعم في النهاية تحقيق أهداف تلك الإدارات، وبالتالي يتحقق رضا الشباب الجامعي باعتباره المستفيد الأول من خدماتها وأنشطتها.

وقد ظهرت العديد من أنماط القيادة، ومن بينها ما يسمى بـ"القيادة الخادمة"، والتي تسعى إلى جعل المدير - باعتباره القائد - خادماً للعاملين الذين يتبعونه، ويتسم القائد الخادم بمجموعة من الصفات التي تتطوي على مجموعة من المشاعر الإنسانية والأخلاقية عند التعامل مع العاملين، تشجعهم على تحسين أدائهم وبذل قصارى جهدهم للتميز فيما يقومون به من أعمال.

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

برزت في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتوجهات العالمية بما تضمنته من روافد إقليمية ومحلية. كان لها العديد من التأثيرات الجذرية في عمل المؤسسات المختلفة، وكان التركيز الأساسي لها على "الموارد البشرية" باعتبارها حجر الأساس والمورد الأساسي الذي تستند إليه تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها. (السلمي، ١٩٩٧، ص ٣٤)

فالشباب الجامعي من أهم الموارد البشرية التي تمثل نسبة كبيرة في المجتمع المصري، وهو ما أكدته الإحصائيات التي أصدرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، حيث بلغ عدد الشباب في الفئة العمرية من (١٨ : ٢٩ سنة) ٢١,٣ مليون نسمة بنسبة ٢١% من إجمالي السكان (٥١,٥% ذكور، ٤٨,٥% إناث)، وبلغ إجمالي عدد الشباب الجامعي من المقيدون بالتعليم العالي حوالي (٣) مليون طالب (٥١,٣% ذكور، ٤٨,٧% إناث)، منهم (١٦٢٠٩٦) طالب مقيد بالمعاهد الفنية فوق المتوسطة الحكومية والخاصة (٤٦,١% ذكور، ٥٣,٩% إناث). (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠)

وتعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية من المهن العاملة في "مجال رعاية الشباب"، فهي تسعى منذ نشأتها إلى تقديم أفضل الخدمات المهنية التي تتسم بأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس تساهم مهنة الخدمة الاجتماعية في توفير الوسائل والإمكانيات الضرورية وتوجيه طاقات الشباب من خلال تقديم الخدمات الوقائية والعلاجية في كافة مؤسسات رعاية الشباب، كما تسعى إلى شمول تلك الخدمات لجميع الشباب، والتأكيد على مشاركة المهنيين المتخصصين في التخطيط لها، بجانب تحسينها باستمرار. (البرهمي، سبتمبر ٢٠٢٠، ص ١٠٠)

وتعد إدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم إحدى الإدارات الفعالة في عالمنا المعاصر. حيث تسعى إلى النهوض بالشباب لمواجهة التغيرات التي يعيشها العالم، كما أنها تعتبر الجهة المسؤولة عن نشر وتشجيع ممارسة كافة الأنشطة بين الطلاب من خلال تنظيم وإدارة وتفكير وإبداع مبني على أسس ومبادئ علمية تساهم في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية بفاعلية وكفاءة. (زهران، أبريل ٢٠٢١، ص ٤١٨)

فلم تعد أجهزة رعاية الشباب بالجامعات أمراً هامشياً نظراً لما لدور الشباب من أهمية في توجيه مستقبل المجتمعات، ولأن الأنشطة الطلابية من أهم دعائم وأسس منظومة العمل الجامعي التي تساهم في تنمية الشباب ثقافياً واجتماعياً وفنياً وعلمياً، حيث توفر الجامعة

بأنشطتها بيئة مواتية لممارسة قيم وسلوكيات إيجابية وبناءه تساعد الطلاب في مواجهة تحديات حاضر المجتمع ومستقبله. (كرم الله، يناير ٢٠١٩، ص ٥٠٧)

وتقع مسؤولية تنمية مهارات الشباب الجامعي على عاتق "مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي" بجانب فريق العمل التابع لهم، وبالتالي يجب أن يكون هؤلاء المديرين على قدر كافٍ من المهارات والوعي الذي يجعلهم قادرين على التعامل مع الشباب وتنمية اتجاهاتهم، وذلك من خلال توافر مجموعة من المهارات والسمات القيادية التي يجب أن يمارسوها مع فريق العمل داخل تلك الإدارات. (سليمان، مارس ٢٠٢١، ص ٤٠)

فالقائد الجيد يُصنع، ولا يولد هكذا. فالشعور بأن القيادة موهبة هو شعور قد عفى عليه الزمن، فقد أثبتت الأبحاث أن القيادة لا تعتمد على الحظ، بل يمكن اكتسابها في الواقع، حيث أنها تحتاج إلى كفاءات ومهارات معينة يمكن تطويرها في الفرد.

وتحتاج المؤسسات ذات الأداء العالي _ على قمتها _ إلى شخص يوصف بأنه قائد جيد وكذلك مدير كفاء. لذلك فإن المديرين الناجحين يهتمون باكتساب مؤهلات وصفات القائد الفعال. حيث يحققون التوازن بين الموهبة الرئيسية للقائد والعقلانية التكميلية للعقلية الإدارية. (هالان، ٢٠٠٩، ص ١٠، ١٦ : ١٩)

وهو ما أكدت عليه دراسة عياصره (مارس ٢٠١٢) على أن القيادة الناجحة لها دور كبير في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة بالأردن.

كما أكدت دراسة الزغل (يوليو ٢٠٢١) على أن تحقيق التميز في أي مؤسسة لا يتم إلا من خلال تركيز قيادتها على الموارد البشرية التي تنتمي إليها من خلال الاهتمام البالغ بهم، باعتبارهم أهم مفاتيح التميز التي تتطوي على الكفاءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية وتأهيل العاملين.

فالمدير القائد يساعد على بناء الفريق، وخلق جو مناسب للعمل من خلال الاتصالات المتبادلة والمستمرة بين جميع أعضاء الفريق، كما أنه يعمل على إيجاد الثقة ويعمل على إزالة العقبات والصراعات بين جميع الأفراد، وكذلك إيجاد التفاعل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، كما يعمل على تشجيع الابتكارات ودعم المقترحات والأفكار الجديدة. (درويش، ٢٠٠٩، ص ٢١١ : ٢١٢)

والقيادة مكتسبة من خلال التدريب والتأهيل وغيرها، فهي ليست فطرية. حيث يحتاج القادة إلى إكتساب العديد من المعارف والمهارات المختلفة المرتبطة بالقيادة.

وهو ما أوضحتها دراسة درادكة (أكتوبر ٢٠١٢) بأن هناك ضرورة لإعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديميين باعتبارهم يشغلون منصب قيادي_ وذلك من حيث التأهيل والتدريب المستمر وحُسن الاختيار. وتكليف رؤساء الأقسام برئاسة القسم حسب الكفاءة والجدارة والإبداع، لا على حسب التناوب والزمالة.

وتتعدد أنماط القيادة لدى مديري المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومن بين تلك الأنماط ما يسمى بالقيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة كأحد أنماط القيادة التي ظهرت مؤخرًا هي عبارة عن نقطة تحول في الفكر القيادي، كما تعتبر نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية وفي النظرة إلى الحياة والإنسان، فهي تستند على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة "الخدمة". كما تركز على تحسين الصالح العام وتوجيهه نحو الموائمة بين العلاقات الإنسانية، بأبهى صور التفاعل الاجتماعي الخلاق لتحقيق النتائج الفعالة في مواجهة تحديات المستقبل. (رشيد، مطر، ٢٠١٦، ص ٦٥)

فقد أكدت دراسة (Zou et al , 2015) على أن القيادة الخادمة تنعكس على تحقيق العدالة بين الموظفين والقائد الخادم من خلال الخضوع للمعاملة بالمثل، وذلك من خلال تبادل الأدوار فيما بينهم، وانعكاس ذلك على سلوك المساعدة فيما بينهم.

كما أظهرت نتائج دراسة (Chiniara & Bentein (June 2017) أن القيادة الخادمة تؤدي إلى تماسك فريق العمل بشكل كبير، بحيث أنه كلما انخفض التمايز الملحوظ فيما بينهم من خلال تبادل أدوار القيادة والتبعية، كان تماسك الفريق أقوى، كما أظهرت النتائج ارتباط تماسك الفريق ارتباطًا وثيقًا بأداء مهام الفريق على النحو الأمثل.

بينما أكدت نتائج دراسة الزهراني (أكتوبر ٢٠٢٠) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة قادة المدارس (المديرين) لسلوك القيادة الخادمة، وتحقيق الالتزام التنظيمي للتابعين (المعلمين) مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

مما سبق يمكن استنباط أن ممارسة سلوك القيادة الخادمة يمكن أن يكون من الدعائم الأساسية لأداء العاملين، بما ينعكس على تفوق أي مؤسسة بين المؤسسات المماثلة لها.

حيث تعكس القيادة الخادمة سلوك القائد الاجتماعي الإيجابي النموذجي. على وجه التحديد، حيث يشكل سلوكًا اجتماعيًا إيجابيًا، ويمكن تصنيف القيادة الخادمة على أنها سلوك قائد اجتماعي استباقي (أي يبحث القائد الخادم بشكل استباقي عن الفرص لدعم المتابعين، ويستهدف في الغالب الأفراد (على سبيل المثال، كجزء من العلاقات الثنائية بين الزعيم

والتابع، لمتابعة أهداف الانتماء (على سبيل المثال، دعم المتابعين وتطويرهم)، وتتطلب موارد شخصية ومعلوماتية (على سبيل المثال، استثمار للوقت والجهد والمهارات لخدمة التابعين. (Stollberger, et al., February 2019, p.159)

فيقدم القادة الخادمين الدعم ويخلقون بيئة مصممة لمساعدة العاملين على النجاح والتغلب على النكسات دون التخلي عن أهدافهم، كما أنهم يشجعون بيئات العمل التي تبني الرفاهية الشخصية والمهنية للموظفين من خلال تعزيز مشاركتهم في السلوكيات الاستباقية. فبالنظر إلى أن "القائد الخادم يعمل نحو بناء منظمة يمكن أن يكون لكل فرد قيمة فريدة؛ لذلك فإن القيادة الخادمة تمكن العاملين الحاليين والعاملين الجدد من الشعور بالثقة في قدرتهم على تشكيل بيئتهم الخاصة داخل المنظمة. (Bauer, et al., May 2019, p357)

كما تشجع القيادة الخادمة الأتباع وتحفزهم على التعرف على بعضهم البعض، ومساعدة بعضهم البعض على وجه التحديد، فالقيادة الخادمة تنقل التابعين من خدمة ذاتية إلى توجه يخدم الآخرين، وتمكينهم ليكونوا محفزات منتجة ومفيدة للمجتمع قادرة على إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين. نظراً لتركيزها على الاهتمام باحتياجات الآخرين، فعادة ما ترتبط قيادة الخادم بثقة أعضاء الفريق في قائد الفريق، مما سيعزز بالتالي أداء الفريق. (Salem ET, al. July 2021, p831)

فقد أكدت دراسة Qiu et al, November (2019) على وجود علاقة بين وجود القيادة الخادمة في ارتباطها بالكفاءة الذاتية، وبينها وبين تحقيق جودة الخدمات المقدمة بدرجة مرتفعة. حيث أن جودة خدمة الموظفين كانت أعلى عندما كان كل من المستوى المدرك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية أعلى.

وهناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الخادمة، وهو ما أكدته نتائج دراسة النايف (أكتوبر ٢٠٢٠) أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حيا ل ممارسة قيادات المدارس الثانوية السعودية للقيادة الخادمة ومن بينها: معاناة القيادات من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، وتعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة. كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية بشكل دوري مستمر لتعريف مديري المدارس الثانوية بماهية القيادة الخادمة، وأهم مبادئها التي تركز عليها، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المدرسة ككل.

كما أظهرت نتائج دراسة (Ozturk et al. (June 2021) أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الانخراط في العمل، فإن مشاركة العمل هي وسيط بين قيادة الخادم والرضا الوظيفي. وينطبق هذا أيضًا على تأثير الوساطة لمشاركة العمل في الارتباط بين القيادة الخادمة وأداء الدور والأدوار الإضافية.

بينما أشارت نتائج دراسة (Li et al. (May 2021) إلى أن القادة الخدم يمكنهم تعزيز ابتكار الخدمة بين التابعين. بالإضافة إلى ذلك، عند توجيه العاملين من قبل قادة الخدمة، فإن ذلك سيعزز الموظفون من توجهاتهم تجاه العملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ابتكار خدمتهم.

وهو ما يوضح لنا أن القيادة الخادمة لها دور أساسي في تعزيز الابتكار والإبداع في الخدمات المقدمة للعملاء من قبل الموظفين التابعين، مما قد يؤدي إلى تميز المؤسسة وجعلها في الصدارة.

فقد أشارت نتائج دراسة ياسين، (ديسمبر ٢٠١١) إلى أن قدرة أي مؤسسة على الإبداع تحدث تأثير مباشر على قدرتها التنافسية وأدائها، والأداء هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى ومن ضمنها الإبداع، وفي غيابه تعجز المؤسسة عن تحقيق نتائج إيجابية.

كما توصلت دراسة شعبان & عبد الغاني (مايو ٢٠١٦) إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تضمن لنفسها البقاء والاستمرار ما لم تواصل مسيرتها في تفعيل الأنشطة الابتكارية، وبالتالي تحقيق جودة عالية مما يدفع إلى تحقيق ميزة تنافسية.

حيث أن الميزة التنافسية هي مفتاح النجاح باعتبارها استراتيجية مصممة لتحقيق قيمة المؤسسات، فيمكن أن تحقق المؤسسات ميزة تنافسية عندما تكون ربحيتها أكبر من متوسط الربحية لجميع المؤسسات في نفس المجال، ويعتمد وجودها على شيء فريد تمتلكه المؤسسة، وحتى تحقق المؤسسات الميزة التنافسية في مجالها يجب أن تدير من خلال جودة المنتجات/الخدمات والأنشطة التي لا نهاية لها، كما يعد الإبداع والابتكار من الخصائص الأساسية في بيئة الأعمال التنافسية، مما يساعد على جعل المنتج/الخدمة مثالية، كما يعد الدعم الإداري (من قبل القادة) أمرًا محوريًا لتطوير بيئة عمل داعمة وتعليمية تزرع مشاركة المعرفة والأنشطة المبتكرة، والمعرفة والابتكار يمكن أن يكونا محركي المؤسسات الحديثة التي تحقق التميز في الأعمال، وبالتالي، يجب أن تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة على القدرات والموارد لتحقيق

التمايز في التقدم، وتحمل المخاطر، والميول نحو المخاطرة أمام المنافسين، وأن تكون فعالة بشكل لا يصدق في اغتنام الفرص المختلفة. (Azeem et al, June 2021, p.7) فقد أكدت نتائج دراسة (Ali, December, 2020) الآثار الإيجابية لكل من: التعلم الاستغلالي والاستكشافي، واستراتيجية الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات.

كما أكدت نتائج دراسة (Soltani et al, July 2021) على أن من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات: (بناء القدرات المؤسسية، سلوك المؤسسة، تحقيق الاتصال التكنولوجي، وتكوين العلاقات وتغيير المواقف وظروف العمل بما يتفق مع تحقيق أهداف المؤسسة).

كما أظهرت نتائج دراسة (H. A. Krishnan, 2021) أن من بين العوامل التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات: "اليقظة الذهنية" والتي تُعبر عن القدرة على المحافظة، والمراقبة، والتمييز، والبحث عن المعلومات الجديدة والتي تعد من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات، حيث أشارت النتائج بأنه يمكن اعتبار اليقظة "أداة قيادية" أي أن من يمتلكها هو القائد. ويمكن أن تؤدي إمكانات اليقظة إلى إحداث تغييرات طويلة الأمد وإيجابية تؤدي إلى ظهور جيل جديد من القادة الذين يتسمون بالعالمية في آفاقهم ويهتمون بعمق بجميع الفئات المستهدفة.

مما سبق يمكن أن تستنبط الباحثة أن تحقيق المؤسسات المختلفة للابتكار والتميز في العمل وما تخرجه من أنشطة وخدمات وما تحققه من أرباح ومراكز، يعود في المقام الأول إلى وجود قيادة ناجحة لتلك المؤسسات والتي من بينها إدارات رعاية الشباب الجامعي، فيجب أن يمتلك مديري إدارات رعاية الشباب العديد من المهارات والقدرات التي تؤهل تلك الإدارات لتحقيق المنافسة بين مثيلاتها داخل وخارج الجامعة، لتصل تلك الإدارات إلى مصاف الإدارات المتميزة.

وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من نتائج البحوث والدراسات السابقة، تتضح مشكلة الدراسة الحالية في: أن تحقيق الميزة التنافسية لإدارات رعاية الشباب بين مثيلاتها لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توافر العديد من المقومات الأساسية والتي من أهمها وجود قيادة ناجحة، وفريق عمل متميز يتكون من مجموعة من المهنيين المتخصصين المؤهلين للعمل بها ومن

بينهم (الأخصائيين الاجتماعيين، الأخصائيين الرياضيين، أخصائيو رعاية الشباب من التخصصات الأخرى..إلخ).

وتتنوع أنماط القيادة لمديري تلك الإدارات؛ فقد يكون القائد ديمقراطي، أو أوتوقراطي... أو غيرها من أنماط القيادة، ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أفضل أنماط القيادة، والتي تستند بالدرجة الأولى على دعم القادة للعاملين من خلال استنادهم إلى العديد من وسائل التشجيع والتحفيز والمساندة لهم والتعامل بشكل إنساني وأخلاقي بالدرجة الأولى، فالتفاعل القائم بين المدير والعاملين يفرض ممارسة القائد مجموعة من السلوكيات الداعمة لتنفيذ العاملين للأنشطة والخدمات التي يقدمونها للشباب الجامعي باعتباره المستفيد الأول من مخرجات تلك الإدارات. وهو ما هدفت الدراسة الحالية إلى بحثه من خلال تحديدها لمستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة، ومستوى تحقيق تلك المؤسسات للميزة التنافسية بين الإدارات المماثلة، من أجل تحديد العلاقة بينهما.

ثانيًا: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم سلوكيات القيادة الخادمة: "Servant Leadership Behaviors"

السلوك في اللغة: يأتي من الفعل (سَلَكَ)، يَسْلُكُ: سَلَكًا وَسُلُوكًا. (مسعود، ١٩٨٢،

ص٣٤٧)

ويُعرف السلوك بأنه: هو التصرفات التي تصدر عن العنصر البشري سواءً كانت عقلية أو جسمانية، وسواءً كان ذلك شعوريًا أو لا شعوريًا. ويُعبر السلوك عن محصلة تفاعل الرغبة والقدرة والموقف. (مركز الدعم الفني وتنمية الموارد، ٢٠٠٥، ص٢٢٢)

وتعرف القيادة "Leadership" في معجم العلوم الاجتماعية بأنها: ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتعني احتلال المكانة العليا في أي تنظيم. (الصالح، ١٩٩٩، ص٣٠٧)، والقيادة هي: عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم بتحقيق أهدافهم. (مركز الدعم الفني وتنمية الموارد، ٢٠٠٥، ص١٧٨)

ويمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها: "عملية تطوير الأفكار والرؤية والتعايش مع القيم التي تدعم الأفكار والتي تؤثر على الآخرين لمعانقتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى". (رشيد & مطر، ٢٠١٦، ص٦٤)، كما تعرف

القيادة الخادمة بأنها: "سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين. (الزهراني، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ١٩٧)

التعريف الإجرائي لسلوكيات القيادة الخادمة:

- مجموعة من التصرفات تستهدف خدمة العاملين بإدارات رعاية الشباب.
- تمارس من قبل مديري إدارات رعاية الشباب (كقادة) تجاه العاملين.
- تنطوي تلك التصرفات على: (امتلاك هؤلاء القادة لمجموعة من المهارات المفاهيمية، وقيامهم ب: التمكين، الإيثار، المساندة/المدافعة، والتصرف بشكل أخلاقي) مع العاملين.
- تنعكس ممارسة تلك التصرفات على تمييز العاملين في آدائهم وبالتالي تمييزهم في تقديم الخدمات والأنشطة للشباب الجامعي.

٢- مفهوم الميزة التنافسية: "Competitive Advantage"

تُعرف الميزة في اللغة بأنها: ما يمتاز به من صفة أو خاصّة، بينما تأتي كلمة التنافس في اللغة من: تَنَافَسَ تَنَافُسًا. القومُ في الأمر: أي تسابقوا فيه "تنافس الرياضيون، تنافس الثّجار... إلخ". (مسعود، ١٩٨٢، ص ١٨٤، ص ٥٨٨)

وتشير الميزة التنافسية إلى: قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في نفس المجال، وهذا التفوق يأتي من خلال بعدين أساسيين هما: "القيمة المدركة للعميل، والتفرد (التميز)". (بحة & العيداني، ٢٠١٦، ص ٢١٦)، والميزة التنافسية هي: الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتتسأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا. (درغام & الفراء، ٢٠١٨، ص ٤٣)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها لتحقيق الكفاءة والجودة والابتكار. (أحمد، يوليو ٢٠١٩، ص ٤٥٧)، وتعرف أيضًا بأنها: الميزة أو التفوق التي تحصل عليها المنظمة باتباع استراتيجية معينة للمنافسة. (الغول، ٢٠٢١، ص ٢٣)

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

- قدرة إدارات رعاية الشباب على تحقيق التفوق على الإدارات المماثلة بالجامعة.

- تنطوي على استحداث طرق واستراتيجيات ابتكارية جديدة عند تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات.
- تتحقق من خلال مجموعة من العناصر وهي: (الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء "الشباب الجامعي"، المرونة، الإبداع).
- يسهم في تحقيقها قائد ناجح، وفريق عمل متميز.
- تكمن النتيجة في تحقيق إدارات رعاية الشباب مجموعة منافع للشباب الجامعي تختلف عن غيرها من الإدارات.

٣- مفهوم إدارة رعاية الشباب: "university youth welfare departments"

تعرف بأنها: "هي الإدارة المسؤولة إداريًا وفنيًا وقانونيًا عن رعاية الشباب (طلبة، طالبات) عن طريق تشجيعهم على اختيار وممارسة الأنشطة (الرياضية - الاجتماعية والرحلات - الثقافية - الفنية - الجواله والخدمة العامة - الأسر - العلمية) والمشاركة في المعسكرات التثقيفية وإعداد القادة بالتعاون مع الاتحادات الطلابية بالجامعة وذلك لصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية بما يساعد في تحقيق الأهداف العام للجامعة". (محمد، ٢٠١٦، ص ١١)

ثالثًا: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- ١- تحديد مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المفاهيمية، الإيثار، المساندة/المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي).
- ٢- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع) بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم.
- ٣- تحديد العلاقة بين مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٤- التوصل إلى آليات لتفعيل سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي.

رابعًا: تساؤلات الدراسة.

- تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:
- ١- ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المفاهيمية، الإيثار، المساندة/المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي) لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم؟
- ٢- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع) بإدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم؟
- ٣- ما العلاقة بين مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي، وتحقيق الميزة التنافسية؟

خامسًا: المنطلق النظري للدراسة.

استندت الباحثة في الدراسة الحالية على استخدام "نظرية القيادة الخادمة" باعتبارها من أنسب النظريات التي تفسر سلوكيات القادة الخادمين "مديري إدارات رعاية الشباب" ودورهم في دعم التابعين "العاملين بإدارات رعاية الشباب"، وفيما يلي سوف نعرض هذه النظرية وكيفية الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

تعد نظرية القيادة الخادمة من النظريات الحديثة نسبيًا، فقد ظهر مصطلح القيادة الخادمة في بداية السبعينيات من القرن الماضي (١٩٧٠م) في إحدى مقالات جرينليف (Greenleaf)، والذي يعتبر أول من نادى بضرورة أن يكون القائد خادماً في المقام الأول. حيث تركز القيادة الخادمة وفقاً لمفهومه على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع والاستجابة لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل. فالقيادة الخادمة من وجهة نظره هي فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر أن يعمل لخدمتهم.

فتركيز القيادة الخادمة في المقام الأول ينصب على العاملين أو الأتباع، والأساس المنطقي في ذلك يتمثل في أن الأهداف التنظيمية سيتم تحقيقها من خلال تسهيل نمو وتطوير العاملين، وتحقيق الرفاهية العامة لهم، وهي بذلك تركز على التنمية الشاملة الأخلاقية والمعنوية للعاملين الذين يمثلون المنظمة. (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص ٦٣، ٦٤)

ووفقاً للدراسة الحالية يجب أن يكون تركيز مديري إدارات رعاية الشباب "كقادة" على العاملين التابعين لهم في تلك الإدارات بمختلف تخصصاتهم المهنية، ويجب أن يقوموا

بممارسة كل ما بوسعهم من سلوكيات أخلاقية ومعنوية داعمة لهم، من أجل تحفيزهم على تطوير العمل بإدارات رعاية الشباب.

وتستند نظرية القيادة الخادمة إلى مجموعة ركائز توضح أبعادها الأساسية كما حددها كلاً من (ستولبيرجر)، و(سالم) في سبعة أبعاد من خلال مراجعتهم للأدبيات النظرية، وهي: "الشفاء العاطفي": (أي أن القائد يكون حساساً للمشكلات الشخصية للتابعين)، و"خلق قيمة للمجتمع": (أي تشجيع التابعين على التطوع ومساعدة مجتمعاتهم المحلية)، و"المهارات المفاهيمية": (على سبيل المثال، قدرات القائد على حل المشكلات ليكون قادراً على مساعدة التابعين)، و"تمكين المرؤوسين"، و"مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح"، و"وضع المرؤوسين أولاً"، و"التصرف بشكل أخلاقي". (Stollberger, et al. February 2019, p159). وكي يكون القائد خادماً لمنظّمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، التوعية، الإشراف، الاستخدام الأخلاقي للسلطة، النمو وبناء المجتمع. (سامي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٢٢:٢١)

ويمكن الاستفادة من نظرية القيادة الخادمة في هذه الدراسة من خلال: التعرف على سلوكيات مديري إدارات رعاية الشباب والتي يجب أن يمارسونها كقادة خادمين، بحيث يجب أن تركز جميع سلوكياتهم على العديد من القيم والأخلاقيات ومشاعر التعاطف والدعم المعنوي، والمادي إن استطاعوا، هذا بالإضافة إلى استخدامهم لأساليب الدعم والتحفيز اللازمة لتطوير الأداء المهني للعاملين، والعمل على تشجيعهم الدائم على تحقيق الرقي والتميز المهني في عملهم وفي حياتهم الشخصية، فلا يقتصر تركيزهم فقط على العمل، ولكن يجب أن يركز المديرين على العلاقات الاجتماعية والظروف الشخصية للعاملين، كما يجب أن يُبدون اهتمامهم الدائم بها من خلال التعاطف مع تلك الظروف، ويتطلب نمط القيادة الخادمة أيضاً إستجابة واحترام مديري إدارات رعاية الشباب للأفكار والآراء الشخصية الإبداعية للعاملين والطلاب كمساهمة منهم لتطوير العمل، وكذا يجب عليهم الإصغاء باهتمام لذلك، ومشاركتهم الرأي دون التسلط عليهم، وكذا النظر إلى التغذية الراجعة من قبل "الشباب الجامعي" باعتبارهم المستفيدين من الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل الإدارة، كما يجب أن يركز المديرين على الأنشطة الداعمة لبناء شخصية الطالب، والأنشطة الداعمة للمجتمع ككل، بما يحقق في النهاية التميز في الأنشطة والخدمات التي تقدمها تلك الإدارات بحيث تكون قادرة على تحقيق المنافسة بين الإدارات المشابهة.

سادسًا: الإطار النظري للدراسة.

(المحور الأول: القيادة الخادمة)

١- أهمية القيادة الخادمة: (رشيد، مطر، ٢٠١٦، ص ٨٣)

(أ) تنمي القابليات الخيرة المتأصلة في النفس الإنسانية فهي حب الخير والمساعدة للآخرين.

(ب) تحقق انجازات استثنائية على عدة مستويات، الفرد، القائد، التابعين، والمنظمة،

والمستفيدين منها، والمجتمع ككل.

(ج) تُلهم مختلف الأطراف في تحقيق علاقة تشاركية إيجابية فيما بينهم.

(د) تخلق التأثير الإيجابي على التابعين.

- وبناءً عليه، تتضح أهمية القيادة الخادمة بإدارات رعاية الشباب الجامعي في خلق جو

نفسي مليء بمشاعر إيجابية تدعم العمل المهني الفريقي، وتنمي قيم المشاركة والمساندة

والتعاطف بين القائد وفريق العمل.

٢- خصائص القيادة الخادمة:

- من أبرز خصائص القيادة الخادمة: "القدرة على التركيز والانتباه، تحمل المخاطرة،

القدرة على خدمة الآخرين، الثقة بالنفس والعاملين معها، احترام الذات، الإحساس بالعاملين

معها". (النايف، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٤٨٢)

- وهناك مجموعة عناصر تميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنواع القيادة الأخرى، وهي

كالتالي: (عبد الرحمن، أكتوبر ٢٠١٤، ص ص ٦٥ : ٦٦)

(أ) الاتجاه نحو الخدمة Servant-hood attitude: فالقائد الخادم هو خادم أولاً، ويتخذ

القرارات بوعي لخدمة الناس وتلبية احتياجاتهم ذات الأولوية العالية.

(ب) نموذج للتواضع Model of humility: فالقائد الخادم يبذل الجهد في فهم الآخرين

والتعاطف معهم ويقبل الأفراد حتى عندما لا يتقبل سلوكياتهم أو أداءهم، ويستمع إلى آراء

الآخرين حتى لو كانت تتعارض مع رأيه.

(ج) فعالية أسلوب الاتصال أو التواصل Assertive and effective communication

style: القائد الخادم لا يُقيم بما يمتلكه من مهارات الاتصال واتخاذ القرارات فحسب، ولكن

يلتزم أيضًا بالاستماع باهتمام واتخاذ القرارات داخل المنظمة عن طريق الإقناع وعدم إجبار

الآخرين عن طريق استخدام السلطة، فالقائد الخادم يسعى إلى تحقيق الإجماع داخل

الجماعة ويتصرف كوكيل لها.

(د) إدارة النزاع **Conflict management**: يكون لدى القائد الخادم شعور قوي بالنضج والوعي الذاتي، فعندما يتعامل القائد الخادم مع النزاعات فإنه يحاول دائماً فهم مواقف الآخرين، وتحديد مدى اتفاقهم. ثم يحاول التعبير عن وجهة نظرهم الخاصة.

(هـ) التمكين **Empowerment**: القيادة الخادمة عادة ما تستخدم القوة من أجل تمكين الآخرين.

٣- أبعاد (سلوكيات) القيادة الخادمة:

- قام مجموعة من العلماء بتطوير أنموذجاً للقيادة الخادمة يتضمن سبعة أبعاد تم اعتمادها وهي كالاتي: (العبرية، ٢٠١٧، ص ص ٣٥:٣٤)
- (أ) المهارات المفاهيمية **(Conceptual skills)**: وتعني امتلاك معرفة كافية عن المنظمة والمهام الموكلة، بحيث يكون القائد مقدماً للخدمات والدعم اللازم لتسهيل مهام الآخرين، وبخاصة المرؤوسين المباشرين.
- (ب) التمكين (Empowering): أي تقديم التسهيلات للآخرين عن طريق تحديد وحل مشكلاتهم، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام المهام الموكلة على الوجه الأكمل.
- (ج) مساعدة المرؤوسين على النجاح (Helping Subordinates On Succeed): وتُعني توفير الدعم والتوجيه اللازمين لنمو المرؤوسين بما يحقق الاهتمام الكاف بهم.
- (د) الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting Subordinates First): تلبية احتياجات المرؤوسين باعتبارها ذات أولوية قصوى، وأنها يجب أن تسبق احتياجاته الخاصة، وهو ما يطلق عليه البعض (الإيثار).
- (هـ) التصرف الأخلاقي **(Behaving ethically)**: التعامل بعدالة وإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
- (و) الشفاء العاطفي **(Emotional healing)**: إظهار الاهتمام بالآخرين وباهتماماتهم الشخصية.
- (ز) الالتزام بتطوير المجتمع **(Creating value for the community)**: الوعي الكاف نحو تطوير المجتمع وتقديم المساعدة والخدمة له.

(المحور الثاني: الميزة التنافسية)

- ١- أهمية الميزة التنافسية: (رضوان & عمري، يونيو ٢٠٢٠، ص ١١٧٤)
- (أ) تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.
- (ب) تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها.
- (ج) تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة.
- (د) تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها.
- ٢- الأسس والقدرات التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية: (كوسا، ص ٢٦: ٢٧)
- (أ) البحث والدراسة من أجل اكتشاف وتحديد خصائص معينة للوصول إلى مالم يصل إليه الآخرون الأمر الذي يعتبر أساساً للميزة التنافسية.
- (ب) ابتكار ما هو غير معروف أو مألوف من خلال المتميزين والمتفوقين في المنظمة أو ممن تتعاقد معهم المنظمة.
- (ج) القدرة على التفرد بالخصائص الانتاجية والتسويقية من خلال المنافذ الجدية المختارة.
- (د) مواكبة التغيرات المستمرة سواء التكنولوجية أو غيرها.
- ٣- العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية: (المغني، ٢٠١٩، ص ٣٤)
- (أ) العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو غيرها والتي تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات، نتيجة لسرعة الرد والتخطيط المسبق.
- (ب) العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد أو قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين من بينها الابتكار والإبداع حيث لا يقتصر الإبداع في تطوير الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في وضع الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل، مع التكنولوجيا المستخدمة.
- ٤- أبعاد الميزة التنافسية:
- هناك من يرى أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في بعدين أساسيين هما: (يعة & العيداني، ٢٠١٦، ص ٢١٦)

(أ) **القيمة المدركة:** يمكن للمؤسسة استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها، من خلال تبني مفهوم "التسويق بالعلاقات"، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية.

(ب) **التفرد (التميز):** تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب سمعة فريدة يريدها عملائها، ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين. وهناك من يرى أن تحقيق الميزة التنافسية يرتكز على خمسة أبعاد أساسية وهي: (الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء، التجديد/الإبداع، الاستجابة للعملاء).

(أ) **الكفاءة Efficiency:** أي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة عبارة عن أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات متمثلة في الخدمات والأنشطة المختلفة، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تدخل المؤسسة في حيز المنافسة.

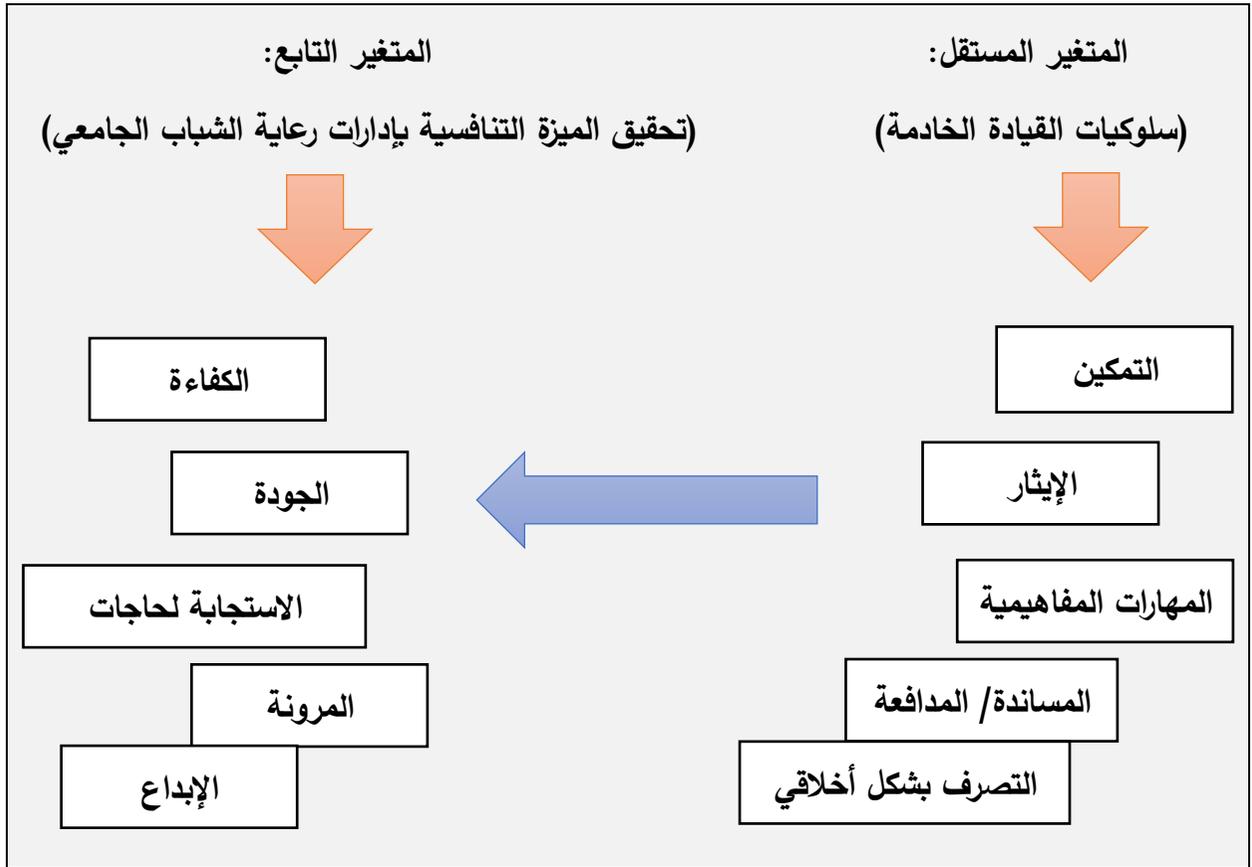
(ب) **الجودة Quality:** وهي العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات العملاء والحرص على ارضائهم، وتوفير القيمة التي يرغبون في الحصول عليها. (دماج، مارس ٢٠١٩، ص ٣٥٢)

(ج) **الاستجابة لاحتياجات العميل Responding to the customer:** حيث تعد إحدى الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات عملائها.

(د) **التجديد/الإبداع Innovation:** ويشتمل على تكوين رؤية متجددة وخالقة للمؤسسة على الدوام من خلال إعادة النظر في قدراتها الداخلية وما يتعلق بالظروف الخارجية المحيطة، فكل ذلك يضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة، كما يعد عنصر المخاطرة عنصر مهم في تحقيق الإبداع.

(هـ) **المرونة Flexibility:** قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، والقدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم، بما يحقق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز الذي تتطلع إليه المؤسسة. (المغني، ٢٠١٩، ص ٣٥: ٣٧)

أنموذج البحث



*من اعداد الباحثة.

- ١- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى "تمط الدراسات الوصفية" التي تستهدف تحديد مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية بها، من أجل الوقوف على العلاقة بين هذه الممارسات وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- المنهج المستخدم: استندت هذه الدراسة إلى استخدام "المنهج الوصفي"، وذلك باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم.
- ٣- أدوات الدراسة: استندت الباحثة على أداتين أساسيتين لتحقيق أهداف الدراسة وهما:

(أ) مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية

الشباب الجامعي، وتضمن الآتي:

- البيانات الأولية: واحتوت على ٥ أسئلة.
- واشتمل المقياس على خمس أبعاد وهي: (التمكين، المهارات المفاهيمية، الإيثار، المساندة/ المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي)، حيث تضمن البعد الأول على (٧) عبارات، والبعد الثاني (٤) عبارات، والبعد الثالث (٦) عبارات، والبعد الرابع (٦) عبارات، والبعد الخامس (٨) عبارات، بإجمالي (٣١) عبارة لجميع الأبعاد.

(ب) مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي، وتتضمن:

- البيانات الأولية: واحتوت على ٥ أسئلة هي نفسها التي تناولها المقياس الأول.
- واشتمل المقياس خمس أبعاد وهي: (الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع)، حيث تضمن البعد الأول على (٦) عبارات، والبعد الثاني (٥) عبارات، والبعد الثالث (٤) عبارات، والبعد الرابع (٦) عبارات، والبعد الخامس (٥) عبارات، بإجمالي (٢٦) عبارة لجميع الأبعاد.
- إجراءات صدق أدوات الدراسة:

• **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض مقياسي الدراسة (مقياس مستوى ممارسة

سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي، مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي). على عدد (١١) محكم من ذوي الخبرة من أساتذة كليتي الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، وجامعة حلوان، ومن قسم الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الفيوم، وبناءً عليه تم تعديل صياغة عبارات المقياسين، وحذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وتم التوصل في النهاية إلى نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وبالتالي تمت صياغة المقياسين في صورتها النهائية، وأصبح عدد أبعاد المقياس الأول (٥ أبعاد)، وأبعاد المقياس الثاني (٥ أبعاد).

• **صدق المحتوى:** معنى صدق المحتوى مدى تمثيل بنود الأداة للمحتوى المراد قياسه،

وللتحقق من صدق محتوى أدوات الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية في كلا الأدوات.

١ - مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب:
جدول (١) المصفوفة الارتباطية بين أبعاد ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري
إدارات رعاية الشباب والمجموع الكلي

المجموع الكلي	الأبعاد
**٠,٨٤	التمكين
**٠,٨٦	المهارات المفاهيمية
**٠,٨٢	الإيثار
**٠,٨٥	المساندة/ المدافعة
**٠,٩٠	التصرف بشكل أخلاقي
**٠,٨٤	مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب ككل

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد المقياس ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

٢ - مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي:

جدول (٢) المصفوفة الارتباطية بين أبعاد مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات
رعاية الشباب الجامعي والمجموع الكلي

المجموع الكلي	الأبعاد
**٠,٧٢	الكفاءة
**٠,٦٥	الجودة
**٠,٧٢	الاستجابة لحاجات العملاء
**٠,٧٩	المرونة
**٠,٧٥	الإبداع
**٠,٧٢	مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي ككل

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد المقياس ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- ثبات الأدوات: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأدوات، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأدوات بالكامل كل على حده، وعلى مستوى الأبعاد الخاصة بالأدوات، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأدوات الدراسة وأبعادها:

٣- مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي:

جدول (٣) معاملات الثبات لأبعاد مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ولأداة ككل

معامل الثبات	الأبعاد
٠,٧١	التمكين
٠,٨٧	المهارات المفاهيمية
٠,٧٠	الإيثار
٠,٨٩	المساندة/ المدافعة
٠,٨٤	التصرف بشكل أخلاقي
٠,٨٠	مقياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور المقياس والمجموع الكلي مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

١- مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي.:

جدول (٤) معاملات الثبات لأبعاد مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ولأداة ككل

معامل الثبات	الأبعاد
٠,٧٠	الكفاءة
٠,٦٠	الجودة
٠,٦٨	الاستجابة لحاجات العملاء
٠,٥٥	المرونة
٠,٦٠	الإبداع
٠,٦٣	مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور المقياس والمجموع الكلي مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

٤- مجالات الدراسة:

(أ) المجال البشري: جميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم ممن هم على قيد العمل فترة إجراء الدراسة وعددهم (٩٩) مفردة، منهم أخصائيين اجتماعيين، وأخصائيين رياضيين، وأخصائيو رعاية شباب ممن ينتمون إلى تخصصات أخرى.

- وتم التطبيق عليهم من خلال استخدام نماذج جوجل للتطبيق الإلكتروني google forms"، وعن طريق توزيع الأدوات ورقياً على العاملين بالإدارات.
- شروط اختيار المجال البشري:
- أن يشمل جميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم بمختلف تخصصاتهم.
- ألا يتضمن المديرين باعتبارهم هم من يتم تطبيق أسئلة المقياس عليهم من وجهة نظر العاملين.

(ب) المجال المكاني: جميع إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم وتتضمن: (الإدارة العامة لرعاية الشباب، وإدارات رعاية الشباب بجميع كليات الجامعة وهي كلية: التربية، الزراعة، الخدمة الاجتماعية، دار العلوم، العلوم، السياحة والفنادق، التربية النوعية، الآثار، الطب، الآداب، الحاسبات والمعلومات، التربية للطفولة المبكرة، التمريض، طب الأسنان، الصيدلة، الحقوق، التربية الرياضية، المعهد الفني للتمريض).

(ج) المجال الزمني: فترة جمع البيانات من ميدان الدراسة، وهي الفترة من (٢٠٢١/٣/٤)، وحتى (٢٠٢١/٥/١٥).

٥- **المعالجات الإحصائية:** استخدمت الباحثة مجموعة من الاختبارات الإحصائية خلال الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، وشملت: (الوزن المرجح، القوة النسبية، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ).

ثامناً: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة:

١- **البيانات الوصفية لعينة الدراسة:**

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة كالتالي:

جدول (٥) خصائص عينة الدراسة (ن=٩٩)

المتغيرات الديموجرافية	البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	٣٣	٣٣,٣٣
	أنثى	٦٦	٦٦,٦٧
	Total	٩٩	١٠٠,٠٠
الوظيفة	أخصائي اجتماعي	٤٨	٤٨,٤٨
	أخصائي رعاية شباب	٣٧	٣٧,٣٧
	أخصائي رياضي	١٤	١٤,١٤
	Total	٩٩	%١٠٠

المتغيرات الديموجرافية	البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	٥	٥,٠٥
	مؤهل فوق المتوسط	١٤	١٤,١٤
	مؤهل عالي	٥٧	٥٧,٥٨
	درجة علمية عليا "ماجستير - دكتوراه"	٢٣	٢٣,٢٣
	Total	٩٩	١٠٠%
سنوات الخبرة بمجال رعاية الشباب	أقل من ٥ سنوات	٧	٧,٠٧
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٢١	٢١,٢١
	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	٣٢	٣٢,٣٢
	١٥ سنة فأكثر	٣٩	٣٩,٣٩
	Total	٩٩	١٠٠%
مكان العمل	الإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٣	٢٣,٢٣
	كلية التربية	٧	٢٣,٤٧
	كلية الزراعة	٤	٧,١٤
	كلية الهندسة	٣	٤,٠٨
	كلية الخدمة الاجتماعية	٦	٣,٠٦
	كلية دار العلوم	٥	٦,١٢
	كلية العلوم	٤	٥,١٠
	كلية السياحة والفنادق	٦	٤,٠٨
	كلية التربية النوعية	٤	٦,١٢
	كلية الآثار	٤	٤,٠٨
	كلية الطب	٦	٤,٠٨
	كلية الآداب	٤	٦,١٢
	كلية الحاسبات والمعلومات	٤	٤,٠٨
	كلية التربية للطفولة المبكرة	٤	٤,٠٨
	كلية التمريض	٢	٤,٠٨
	كلية طب الأسنان	٣	٢,٠٤
	كلية الصيدلة	٣	٣,٠٦
	كلية الحقوق	٣	٣,٠٦
	كلية التربية الرياضية	٣	٣,٠٦
	المعهد الفني للتمريض	١	٣,٠٦
Total	٩٩	١٠٠%	

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية التي تناولتها الدراسة الحالية.

٢- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

(أ) نتائج مقياس مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي لسلوكيات القيادة الخادمة:

- نتائج الإجابة على التساؤل الأول: ما مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المفاهيمية، الإيثارة، المساندة/المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي)؟

• نتائج البعد الأول: التمكين

جدول (٦) مستوى تمكين مديري إدارات رعاية الشباب للعاملين (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		التكرار	النسبة المئوية	الوزن	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يقدم المدير التسهيلات اللازمة لانجاز أنشطة رعاية الشباب.	٦٦	٦٦,٦٧	٣٢	٣٢,٣٢	١	١,٠١	٢٦٣	٨٨,٥٥	٨٧,٦٧	١٤,٨٢	٢
٢	يبادر المدير بوضع حلول لمشكلات العمل التي تواجهه العاملین.	٥٧	٥٧,٥٨	٣٨	٣٨,٣٨	٤	٤,٠٤	٢٥١	٨٤,٥١	٨٣,٦٧	١٤,١٤	٤
٣	يقوم المدير بتفويض العاملين ببعض مهامه إذا تطلب الأمر.	٥٤	٥٤,٥٥	٣٧	٣٧,٣٧	٨	٨,٠٨	٢٤٤	٨٢,١٥	٨١,٣٣	١٣,٧٥	٥
٤	يوزع المدير المهام بين أعضاء فريق العمل بالإدارة بشكل مرضي للجميع.	٧٥	٧٥,٧٦	٢٠	٢٠,٢٠	٤	٤,٠٤	٢٦٩	٩٠,٥٧	٨٩,٦٧	١٥,١٥	١
٥	يوجه المدير العاملين بالإدارة لخطوات تنفيذ الأنشطة وفق خطة زمنية.	٧٥	٧٥,٧٦	٢٠	٢٠,٢٠	٤	٤,٠٤	٢٦٩	٩٠,٥٧	٨٩,٦٧	١٥,١٥	١
٦	يحضر المدير على توفير دورات تدريبية للعاملين لتعزيز	٤٢	٤٢,٤٢	٤١	٤١,٤١	١٦	١٦,١٦	٢٢٤	٧٥,٤٢	٧٤,٦٧	١٢,٦٢	٦

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	المرجحة النسبية	الوزن	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
	قدراتهم بمجال رعاية الشباب.											
٧	يمنح المدير العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة أنشطتهم.	٦٦	٦٦,٦٧	٢٤	٢٤,٢٤	٩	٩,٠٩	٣	١٤,٣٧	٨٥,٠٠	٨٥,٨٦	٢٥٥
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		القوة النسبية		مجموع الاوزان المرجحة		
		٢٥٣,٥٧		١٧,٩٣		١٧٧٥		٨٥,٣٨		٥٩١,٦٧		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٦) اتضح أن (مستوى تمكين مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم للعاملين) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٧٧٥)، بمتوسط حسابي (١٧,٩٣)، وقوة نسبية بلغت (٨٥,٣٨)٪، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يوزع المدير المهام بين أعضاء فريق العمل بالإدارة بشكل مرضي للجميع". بقوة نسبية (٩٠,٥٧)٪، ونسبة مرجحة (١٥,١٥)٪، وهو ما يؤكد تطبيق معظم المديرين مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بتوزيع مهامهم بدرجة كبيرة بجميع إدارات رعاية الشباب بشكل يحقق رضاهم الوظيفي، وكذلك عبارة "يوجه المدير العاملين بالإدارة لخطوات تنفيذ الأنشطة وفق خطة زمنية"، وهو ما يؤكد على مساعدة ودعم معظم المديرين للعاملين عند تنفيذهم للأنشطة وتحديد خطط زمنية لتنفيذها وهو ما يؤدي إلى انجازهم لتلك الأنشطة بصورة أفضل وفي توقيت محدد.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "يقدم المدير التسهيلات اللازمة لانجاز أنشطة رعاية الشباب" بقوة نسبية (٨٨,٥٥)٪، ونسبة مرجحة (١٤,٨٢)٪، ويدل ذلك على أن معظم مديري إدارات رعاية الشباب يسعون لتقديم الدعم الكافي من موارد مادية وغيرها، وكذا تذليل أي صعوبات من أجل دعم وتمكين العاملين لتنفيذ الأنشطة بشكل جيد.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يمنح المدير العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة أنشطتهم" بقوة نسبية (٨٥,٨٦%)، ونسبة مرجحة (١٤,٣٧%)، وهو ما يوضح أن معظم مديري إدارات رعاية الشباب يطبقون مبادئ الديمقراطية ويتركون حرية التصرف للعاملين دون تطبيق القيود عليهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أنشطتهم، مما يسهم في نجاح تلك الأنشطة.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يُبادر المدير بوضع حلول لمشكلات العمل التي تواجه العاملين" بقوة نسبية (٨٤,٥١%)، ونسبة مرجحة (١٤,١٤%)، وهو ما يبرز دور معظم مديري إدارات رعاية الشباب بالجامعة في حل مشكلات العمل والسعي الدؤوب نحو إزالة أي عقبات تحول دون تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "يقوم المدير بتفويض العاملين ببعض مهامه إذا تطلب الأمر" بقوة نسبية (٨٢,١٥%)، ونسبة مرجحة (١٣,٧٥%)، وهو ما يدل على إعطاء الثقة للعاملين من قبل معظم مديري الإدارات وهو ما يؤدي إلى إشاعة مناخ من الرضا بينهم، وتشجيعهم على التصرف في المواقف المختلفة في حالة عدم وجوده على سبيل المثال، وبالتالي يُسهم ذلك في دعم تنفيذهم للأنشطة ونجاحها.

٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة "يحرص المدير على توفير دورات تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم بمجال رعاية الشباب" بقوة نسبية (٧٥,٤٢%)، ونسبة مرجحة (١٢,٦٢%)، وهو ما يؤكد حرص عدد كبير من مديري إدارات رعاية الشباب على النمو والتطوير المهني للعاملين بالإدارات بما ينعكس بشكل أساسي على تطوير أدائهم المهني، وإنجازهم للعمل.

وقد اتفقت مع ذلك نتائج دراسة سيد (٢٠٢١) والتي أكدت على ارتفاع درجة تمكين مديري إدارات رعاية الشباب للأخصائيين الرياضيين كأحد العاملين بتلك الإدارات وهو ما أدى إلى تحقيق رضاهم الوظيفي، كما اتفقت مع ذلك أيضًا نتائج دراسة عبد اللاه (يناير ٢٠٢١) والتي أكدت على أهمية دور التمكين المهني للمعلمين لأنه يعمل على تطوير الأساليب المستخدمة في ممارسة الأنشطة، وتحسين الأداء الخاص بهم، وجاء واقع التمكين في هذه الدراسة بنسبة مرتفعة.

بينما اختلفت مع ذلك نتائج دراسة عبد العظيم & السيد، (مارس ٢٠١٦) حيث أكدت على ضعف المهارات الإدارية والإنسانية لدى مديري إدارات رعاية الشباب في العمل مع العاملين والطلاب.

كما اختلفت مع ذلك أيضًا نتائج دراسة عبد العظيم، وآخرون، (نوفمبر ٢٠١٧) حيث أكدت وجود قصور في تدريب العاملين على العمل وإعطائهم دورات تدريبية للوصول إلى أكبر طاقة عمل.

• نتائج البعد الثاني: المهارات المفاهيمية.

جدول (٧) مستوى المهارات المفاهيمية لدى مديري إدارات رعاية الشباب (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٨	يمتلك المدير معرفة كافية عن طبيعة العمل بمجال رعاية الشباب.	٨	٨٦,٨	٩	٩,٠٩	٤	٤,٠٤
٩	يُدرك المدير طبيعة المهام الموكلة له للعمل داخل الإدارة.	٨	٨٨,٨	٧	٧,٠٧	٤	٤,٠٤
١٠	يتفهم المدير مهام أعضاء فريق العمل وفقاً لتخصصاتهم المختلفة.	٧	٧٨,٧	١٦	١٦,١	٥	٥,٠٥
١١	يمتلك المدير خبرة باللوائح "الإدارية، المالية" المنظمة لأنشطة رعاية الشباب.	٧	٧٦,٧	١٩	١٩,١	٤	٤,٠٤
	المؤشر ككل	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	القوة النسبية	
		٢٧٥,٧٥	١١,١٤	١١٠٣	٣٦٧,٦٧	٩٢,٨٥	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٧) اتضح أن (مستوى المهارات المفاهيمية

لدى مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١١٠٣)، بمتوسط حسابي (١١,١٤)، وقوة نسبية بلغت (٩٢,٨٥%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يُدرك المدير طبيعة المهام الموكلة له للعمل داخل الإدارة" بقوة نسبية (٩٤,٩٥%)، ونسبة مرجحة (٢٥,٥٧%)، وهو ما يدل على فهم معظم مديري إدارات رعاية الشباب لمهامهم وطبيعة أدوارهم داخل إدارات رعاية الشباب، وهو ما يؤدي بدوره إلى نجاح العمل، وإنجاز الأنشطة.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "يمتلك المدير معرفة كافية عن طبيعة العمل بمجال رعاية الشباب" بقوة نسبية (٩٤,٢٨%)، ونسبة مرجحة (٢٥,٣٩%)، وهو ما يوضح لهم طبيعة الأنشطة والخدمات وكيفية تنفيذها، والموارد والإمكانات اللازمة لذلك، مما يؤدي إلى عدم حدوث التضارب والخلط في العمل بإدارات رعاية الشباب.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يتفهم المدير مهام أعضاء فريق العمل وفقاً لتخصصاتهم المختلفة" بقوة نسبية (٩١,٢٥%)، ونسبة مرجحة (٢٤,٥٧%)، وهو ما يدل على فهم معظم مديري إدارات رعاية الشباب بالجامعة لأدوار العاملين كل حسب تخصصه المهني، وبالتالي عدم حدوث الخلط بين التخصصات المختلفة، ومن ثم إحداث التكامل فيما بينهم مما يؤدي إلى نجاح العمل.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يمتلك المدير خبرة باللوائح الإدارية، المالية" المنظمة لأنشطة رعاية الشباب" بقوة نسبية (٩٠,٩١%)، ونسبة مرجحة (٢٤,٤٨%)، وهو ما يبرز أن معظمهم من ذوي الخبرة بقوانين ممارسة أنشطة رعاية الشباب واللوائح التنفيذية الخاصة بها، مما يدل على أنهم مؤهلين لإدارة الأنشطة المختلفة، بشكل يسهم في انجازها.

وقد اتفقت مع ذلك نتائج دراسة حسام الدين (٢٠١٩) والتي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارات المعرفة بما تتضمنه من مهارات، وأبعاد متنوعة تتضمن (توليد- تخزين- خلق المعرفة)، وتحقيق الميزة التنافسية لها حيث جاءت كلاهما بمستوى مرتفع. وهو ما يؤكد أن توافر تلك المهارات له دور في تطوير العمل.

بينما اختلفت مع ذلك نتائج دراسة عبد الوهاب (٢٠١٨) والتي أوضحت أن هناك ضعف في مستوى المعارف، وعدم وجود أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة بإدارات رعاية الشباب، وذلك لعدم توفير وسائل التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي لهم.

• نتائج البعد الثالث: الإيثار

جدول (٨) مستوى ممارسة الإيثار لدى مديري إدارات رعاية الشباب (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المرجع التكرار	النسبة القوة	المرجع التوازن	المرجحة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
١٢	يعطي المدير أولوية لتلبية احتياجات العاملين.	٦٨	٦٨,٦٩	٢٧	٢٧,٢٧	٤	٤,٠٤	٢٦٢	٨٨,٢٢	٨٧,٣٣	١٨,٩٢	١
١٣	يُراعي المدير الظروف الشخصية للعاملين أثناء العمل.	٥٨	٥٨,٥٩	٣٩	٣٩,٣٩	٢	٢,٠٢	٢٥٤	٨٥,٥٢	٨٤,٦٧	١٨,٣٤	٢
١٤	يحرص المدير على تلبية حقوق العاملين قبل حقوقه الشخصية.	٣٣	٣٣,٣٣	٤٩	٤٩,٤٩	١٧	١٧,١٧	٢١٤	٧٢,٠٥	٧١,٣٣	١٥,٤٥	٣
١٥	يمنح المدير العاملين الحق في اتخاذ القرارات التصيرية المتعلقة بدوره "كمدبر".	٢٠	٢٠,٢٠	٥١	٥١,٥٢	٢٨	٢٨,٢٨	١٩٠	٦٣,٩٧	٦٣,٣٣	١٣,٧٢	٥
١٦	يُبدى المدير اهتمامه الدائم برغبات/اهتمامات العاملين الشخصية.	٦٤	٦٤,٦٥	٢٧	٢٧,٢٧	٨	٨,٠٨	٢٥٤	٨٥,٥٢	٨٤,٦٧	١٨,٣٤	٢
١٧	يتيح المدير الفرصة للعاملين لممارسة بعض أدواره "كقائد".	٣٠	٣٠,٣٠	٥٢	٥٢,٥٣	١٧	١٧,١٧	٢١١	٧١,٠٤	٧٠,٣٣	١٥,٢٣	٤
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية		
		٢٣٠,٨٣		١٣,٩٩		١٣٨٥		٤٦١,٦٧		٧٧,٧٢		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٨) اتضح أن (مستوى ممارسة الإيثار لدى مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم تجاه العاملين) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٣٨٥)، بمتوسط حسابي (١٣,٩٩)، وقوة نسبية بلغت (٧٧,٧٢%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يعطي المدير أولوية لتلبية احتياجات العاملين" بقوة نسبية (٨٨,٢٢%)، ونسبة مرجحة (١٨,٩٢%)، وهو ما يدل على

حرص معظم مديري إدارات رعاية الشباب على تلبية احتياجات العاملين باعتبارها ذات أولوية، مما قد يسهم في تشجيعهم على مواصلة العمل وتنفيذ الأنشطة بشكل متميز.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "إيراعي المدير الظروف الشخصية للعاملين أثناء العمل"، وكذلك عبارة "ييدي المدير اهتمامه الدائم برغبات/اهتمامات العاملين الشخصية" بقوة نسبية (٨٥,٥٢%)، ونسبة مرجحة (١٨,٣٤%)، وهو ما يؤكد على التعامل الإنساني لمعظم مديري إدارات رعاية الشباب مع العاملين من خلال تقدير ظروفهم الشخصية، وإبداء اهتمامهم برغباتهم، وهو ما قد ينعكس على تشجيع جميع العاملين على احترام المديرين، واحترام العمل، والسعي الدؤوب نحو انجازه.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يحرص المدير على تلبية حقوق العاملين قبل حقوقه الشخصية" بقوة نسبية (٧٢,٠٥%)، ونسبة مرجحة (١٥,٤٥%)، وهو ما يوضح أن عدد كبير من مديري إدارات رعاية الشباب يُؤثرون العاملين على أنفسهم من خلال تمكين العاملين من الحصول على حقوقهم أولاً، ومن ثم الحصول على حقوقهم الشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى دفع العاملين إلى الحفاظ على مصلحة العمل، وتنمية قيم الولاء والانتماء للإدارة، وانجاز الأنشطة بشكل متميز.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يتيح المدير الفرصة للعاملين لممارسة بعض أدواره كقائد" بقوة نسبية (٧١,٠٤%)، ونسبة مرجحة (١٥,٢٣%)، وهو ما يؤكد إتاحة الفرصة من قبل عدد كبير من المديرين لممارسة أدوار القيادة والتبعية مع العاملين، مما يسهم في تحقيق تكافؤ الفرص فيما بينهم وإخراج العاملين للطاقات والقدرات الكامنة لديهم بشكل يؤدي في النهاية لنجاح العمل.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "يمنح المدير العاملين الحق في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بدوره كمدير" بقوة نسبية (٦٣,٩٧%)، ونسبة مرجحة (١٣,٧٢%)، وهو ما يؤكد أيضاً إثارة عدد كبير من المديرين للعاملين على أنفسهم من خلال منحهم الفرص الكافية لاتخاذ تلك القرارات المصيرية والتي من شأنها إحداث تغييرات جذرية في العمل، مما يسهم في إشاعة أجواء من الألفة بينهم وبين المديرين، وبالتالي حرصهم على مصلحة الإدارة التي ينتمون إليها، ومن ثم دفع عملية الإنجاز.

• نتائج البعد الرابع: المساندة/ المدافعة

جدول (٩) مستوى ممارسة المساندة/ المدافعة من قبل مديري إدارات رعاية الشباب تجاه

العاملين (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٨	يُبادر المدير بمساعدة العاملين في انجاز الأنشطة التي تقدمها الإدارة.	٨٢	٨٢,٨٣	١٦	١٦,١٦	١	١,٠١	١
١٩	يسعى المدير إلى إزالة التفاوت بين العاملين داخل الإدارة.	٧٢	٧٢,٧٣	٢٢	٢٢,٢٢	٥	٥,٠٥	٤
٢٠	يُعزز المدير الآراء/ الأفكار الإبداعية للعاملين.	٨٢	٨٢,٨٣	١٥	١٥,١٥	٢	٢,٠٢	٢
٢١	يُشجع المدير العمل الفريقي داخل الإدارة.	٨٢	٨٢,٨٣	١٤	١٤,١٤	٣	٣,٠٣	٣
٢٢	يدعم المدير ايجاد علاقات عمل ايجابية مع العاملين.	٨١	٨١,٨٢	١٦	١٦,١٦	٢	٢,٠٢	٣
٢٣	يسعى المدير لتوفير الموارد/الإمكانيات اللازمة لدعم أنشطة رعاية الشباب.	٨٣	٨٣,٨٤	١٣	١٣,١٣	٣	٣,٠٣	٢
المؤشر ككل		المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	القوة النسبية		
		٢٧٥,٦٧	١٦,٧١	١٦٥٤	٥٥١,٣٣	٩٢,٨٢		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٩) اتضح أن (مستوى ممارسة المساندة/

المدافعة من قبل مديري إدارات رعاية الشباب تجاه العاملين) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ

مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٦٥٤)، بمتوسط حسابي (١٦,٧١)، وقوة نسبية

بلغت (٩٢,٨٢%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يُبادر المدير بمساعدة العاملين في إنجاز

الأنشطة التي تقدمها الإدارة" بقوة نسبية (٩٣,٩٤%)، ونسبة مرجحة (١٦,٨٧%)،

وهو ما يدل على مساندة معظم مديري إدارات رعاية الشباب ودعمهم الدائم للعاملين،

والوقوف معهم يداً بيد لإنجاز الأنشطة بما ينعكس على تميز تلك الإدارات.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "يُعزز المدير الآراء/ الأفكار الإبداعية

للعاملين" بقوة نسبية (٩٣,٦%)، ونسبة مرجحة (١٦,٨١%)، وهو ما يدل على

احترام معظم مديري إدارات رعاية الشباب لآراء وأفكار العاملين الإبداعية ودعمهم

لها بما يسهم بالإيجاب في الارتقاء بمستوى الأنشطة والخدمات المقدمة، وعبارة

"يسعى المدير لتوفير الموارد/الإمكانيات اللازمة لدعم أنشطة رعاية الشباب"، وهو ما يبرز حرص معظم مديري إدارات رعاية الشباب بالجامعة على توفير وجلب كافة الإمكانيات والموارد التي تساعد على دعم تنفيذ وممارسة الأنشطة وتقديم الخدمات، بما يسهم في سرعة تقديمها وتحقيق جودتها.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يشجع المدير العمل الفريقي داخل الإدارة" بقوة نسبية (٩٣,٢٧%)، ونسبة مرجحة (١٦,٧٥%)، وهو ما يدل على دعم معظم المديرين لتحقيق التكامل المهني بين التخصصات المختلفة داخل الإدارات بما يسهم في تميز الأداء وتقديم خدمات وأنشطة متميزة، وعبارة "يدعم المدير إيجاد علاقات عمل إيجابية مع العاملين" وهو ما يبرز دور معظم المديرين في دعم الأجواء الإيجابية بينهم وبين العاملين من أجل تشجيعهم على الإرتقاء بالعمل.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يسعى المدير إلى إزالة التفاوت بين العاملين داخل الإدارة" بقوة نسبية (٨٩,٢٣%)، ونسبة مرجحة (١٦,٠٢%)، وهو ما يدل على تطبيق مبدأ المساواة بين جميع العاملين مما يشعرهم بالرضا ويدفعهم إلى التميز في تقديم الخدمات وإنجاز الأنشطة.

واتفقت مع ذلك نتائج دراسة محمود، (٢٠١٩) والتي أكدت على أن هناك دعم تنظيمي من قبل مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي للعاملين، وهو ما يقود إلى التخلي عن سلوكيات العمل السلبية، والوصول إلى مستوى من الأداء الوظيفي المتميز.

• نتائج البعد الخامس: التصرف بشكل أخلاقي

جدول (١٠) مستوي التصرف بشكل أخلاقي لدى مديري إدارات رعاية الشباب (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبة المئوية	الوزن	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٤	يُصغي المدير باهتمام لأفكار/ آراء العاملين بالإدارة.	٧١	٧١,٧٢	٢٦	٢٦,٢٦	٢	٢,٠٢	٨٩,٩٠	٨٩,٠٠	١٢,٤٩	٥
٢٥	يُبدى المدير تعاطفه في التعامل مع المواقف التي تواجه العاملين.	٦٤	٦٤,٦٥	٣٢	٣٢,٣٢	٣	٣,٠٣	٨٧,٢١	٨٦,٣٣	١٢,١٢	٦
٢٦	يقدم المدير الاحترام/التقدير لجميع العاملين.	٨٦	٨٦,٨٧	١٢	١٢,١٢	١	١,٠١	٩٥,٢٩	٩٤,٣٣	١٣,٢٤	١

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	المرجحة النسبية	الوزن	النسبية القوة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
٢٧	يهتم المدير بنماء/ تقدم جميع أعضاء فريق العمل.	٧٤	٧٤,٧٥	٢٢	٢٢,٢٢	٣	٣,٠٣	٤	١٢,٥٩	٨٩,٦٧	٩٠,٥٧	٢٦٩
٢٨	يمتلك المدير البصيرة في التفكير بعيد المدى "مستقبل الإدارة".	٦٥	٦٥,٦٦	٢٩	٢٩,٢٩	٥	٥,٠٥	٧	١٢,٠٧	٨٦,٠٠	٨٦,٨٧	٢٥٨
٢٩	يسعى المدير لاقتناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرضي لهم.	٧٧	٧٧,٧٨	١٨	١٨,١٨	٤	٤,٠٤	٣	١٢,٦٨	٩٠,٣٣	٩١,٢٥	٢٧١
٣٠	يمتلك المدير قدرة الإشراف الجيد على العمل بمشاركة جميع العاملين.	٥٥	٥٥,٥٦	٤١	٤١,٤١	٣	٣,٠٣	٨	١١,٧٠	٨٣,٣٣	٨٤,١٨	٢٥٠
٣١	يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الشباب.	٨٤	٨٤,٨٥	١٣	١٣,١٣	٢	٢,٠٢	٢	١٣,١٠	٩٣,٣٣	٩٤,٢٨	٢٨٠
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		القوة النسبية		مجموع الأوزان المرجحة		
		٢٦٧,١٣		٢١,٥٩		٢١٣٧		٨٩,٩٤		٧١٢,٣٣		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٠) اتضح أن (مستوى التصرف بشكل

أخلاقي لدى مديري إدارات رعاية الشباب مع العاملين) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ

مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (٢١٣٧)، بمتوسط حسابي (٢١,٥٩)، وقوة نسبية

بلغت (٨٩,٩٤%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يقدم المدير الاحترام/التقدير لجميع العاملين"

بقوة نسبية (٩٥,٢٩%)، ونسبة مرجحة (١٣,٢٤%)، وهو ما قد يدفعهم إلى

الاستعداد الدائم لتحسين وتطوير عملهم وما يقدمونه من أنشطة.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "يسعى المدير لدعم الأنشطة التي ترسخ القيم

الإيجابية "المواطنة - السلام الاجتماعي" لدى الشباب" بقوة نسبية (٩٤,٢٨%)،

ونسبة مرجحة (١٣,١%)، وهو ما يدل على قيمة الولاء والانتماء للمجتمع ودعمه

من خلال دعم تلك الأنشطة من قبل معظم مديري إدارات رعاية الشباب، وسعيهم الدائم نحو تدعيم تلك القيم لدى الشباب الجامعي.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يسعى المدير لاقتناع العاملين بأفكار التغيير في أساليب عملهم بشكل مرضٍ لهم" بقوة نسبية (٩١,٢٥%)، ونسبة مرجحة (١٢,٦٨%)، فاقتناع معظم المديرين بأفكار التغيير هو ما يدفعهم إلى إقناع العاملين بفكرة التغيير في ممارسة وتنفيذ الأنشطة بشكل يرضيهم حتى تؤتي تلك الأنشطة ثمارها.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يهتم المدير بنماء/ تقدم جميع أعضاء فريق العمل" بقوة نسبية (٩٠,٥٧%)، ونسبة مرجحة (١٢,٥٩%)، وهو ما يبرز حرص معظم مديري إدارات رعاية الشباب بالجامعة على مصلحة العاملين وتقدمهم المهني، والذي تنعكس آثاره في تطوير وتقديم العمل.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "يُصغي المدير باهتمام لأفكار/ آراء العاملين بالإدارة" بقوة نسبية (٨٩,٩%)، ونسبة مرجحة (١٢,٤٩%)، ويوضح ذلك احترام وتقدير معظم مديري إدارات رعاية الشباب لآراء العاملين وهو ما يشعرهم بمكانتهم وأهمية دورهم، وبالتالي ينعكس ذلك على ما يقدمونه من خدمات وأنشطة.

٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة "يُبدى المدير تعاطفه في التعامل مع المواقف التي تواجه العاملين" بقوة نسبية (٨٧,٢١%)، ونسبة مرجحة (١٢,١٢%)، وهو ما يدل على حرص مديري إدارات رعاية الشباب على إضفاء الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي تميزهم في تقديم الأنشطة والخدمات.

٧. في الترتيب السابع جاءت عبارة "يمتلك المدير البصيرة في التفكير بعيد المدى" "مستقبل الإدارة" بقوة نسبية (٨٦,٨٧%)، ونسبة مرجحة (١٢,٠٧%)، وهو ما يؤكد أن معظم مديري إدارات رعاية الشباب لا يقتصر تفكيرهم على العمل في الوقت الحالي، بل يتعدى التفكير في مستقبل الإدارات وما تصبو إليه من أهداف وإنجازات تميزها عن غيرها على المدى البعيد.

٨. في الترتيب الثامن جاءت عبارة "يمتلك المدير قدرة الاشراف الجيد على العمل بمشاركة جميع العاملين" بقوة نسبية (٨٤,١٨%)، ونسبة مرجحة (١١,٧%)، وهو

ما يؤكد على أن إشراف معظم المديرين على العمل لا يكون من منظور "أعلى إلى أسفل"، ولكن يتضح ترك المديرين حرية التصرف وطرح الأفكار والتشاور بشكل ديمقراطي بين العاملين، مما يدعم المناخ الإيجابي للعمل.

وقد اتفقت مع ذلك نتائج دراسة العبرية (٢٠١٧) والتي أوضحت أن هناك علاقة بين ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة وصنع القرار الأخلاقي، وهو ما يؤدي بدوره إلى تشجيع العاملين على تطوير العمل داخل تلك المدارس.

بينما اختلفت مع ذلك نتائج دراسة عبد النعيم & عبد العزيز (٢٠٢٠) والتي أوضحت أن إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط ليس لديها القدرة الكافية على تفهم مشاعر العاملين والمستفيدين، كما أن معظمها كانت لا تسعى إلى الاستماع إليهم ولا الاهتمام بهم وبسلوكياتهم أو تدعيمها.

(ب) نتائج مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي:

- نتائج الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم (الكفاءة، الجودة، الإستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع)؟

• نتائج البعد الأول: الكفاءة

جدول (١١) مستوى كفاءة إدارات رعاية الشباب الجامعي بجامعة الفيوم (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تحصل إدارة رعاية الشباب على مراكز متقدمة بين الإدارات الأخرى في الأنشطة سنويا.	٨٨	٨٨,٨٩	١١	١١,١١	٠	٠,٠٠	١
٢	تضم إدارة رعاية الشباب أشخاص مؤهلين للمنافسة مع العاملين بالإدارات الأخرى.	٨٣	٨٣,٨٤	١٦	١٦,١٦	٠	٠,٠٠	٢
٣	تستثمر إدارة رعاية الشباب الموارد والإمكانات "المادية، البشرية.	٧٥	٧٥,٧٦	٢٢	٢٢,٢٢	٢	٢,٠٢	٥
٤	تحرص إدارة رعاية الشباب على إنجاز أنشطتها في أقل وقت ممكن.	٨٠	٨٠,٨١	١٩	١٩,١٩	٠	٠,٠٠	٣

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	المرجحة النسبية	الترتيب الوزني	المرجحة النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%				
٥	يقبل الطلاب على المشاركة باستمرار في الأنشطة المقامة بالإدارة سنويًا.	٧٥	٧٥,٧٦	٢٣	٢٣,٢٣	١	١,٠١	٢٧٢	٩١,٥٨	٩٠,٦٧	١٦,٤٨
٦	يقبل العاملین بإدارة رعاية الشباب على تطوير العمل باستمرار.	٦٤	٦٤,٦٥	٣٥	٣٥,٣٥	٠	٠,٠٠	٢٦٢	٨٨,٢٢	٨٧,٣٣	١٥,٨٨
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الاوزان المرجحة		القوة النسبية	
		٢٧٥,٠٠		١٦,٦٧		١٦٥٠		٥٥٠,٠٠		٩٢,٥٩	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١١) اتضح أن (مستوى كفاءة إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٦٥٠)، بمتوسط حسابي (١٦,٦٧)، وقوة نسبية بلغت (٩٢,٥٩%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "تحصل إدارة رعاية الشباب على مراكز متقدمة بين الإدارات الأخرى في الأنشطة سنويًا" بقوة نسبية (٩٦,٣%)، ونسبة مرجحة (١٧,٣٣%)، وهو ما يؤكد أن معظم إدارات رعاية الشباب بالجامعة لديها القدرة على المنافسة في الأنشطة المختلفة التي تقوم بالمشاركة بها على مستوى الجامعة والجامعات الأخرى، وقد يرجع ذلك للعديد من عوامل التشجيع والدعم والتحفيز من قبل المديرين.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "تضم إدارة رعاية الشباب أشخاص مؤهلين للمنافسة مع العاملين بالإدارات الأخرى" بقوة نسبية (٩٤,٦١%)، ونسبة مرجحة (١٧,٠٣%)، وهو ما يدل على أن معظم الإدارات بالجامعة من ضمن أسباب منافستها مع الإدارات الأخرى بالجامعة والجامعات الأخرى أنها تضم عددًا كبيرًا من الأشخاص المؤهلين علميًا وعمليًا ويمتلكون المهارات والخبرات الكافية التي تؤهلهم لتحقيق التميز والمنافسة.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "تحرص إدارة رعاية الشباب على إنجاز أنشطتها في أقل وقت ممكن" بقوة نسبية (٩٣,٦%)، ونسبة مرجحة (١٦,٨٥%)،

وهو ما يبرز اهتمام العاملين بمعظم الإدارات وحرصهم واستعدادهم الدائم لإنهاء أنشطتهم في وقت قصير وهو ما يؤهلهم للمنافسة.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "يُقبل الطلاب على المشاركة باستمرار في الأنشطة المقامة بالإدارة سنويًا" بقوة نسبية (٩١,٥٨%)، ونسبة مرجحة (١٦,٤٨%)، وهو ما يدل على وجود العديد من العوامل التي تجذب الطلاب للمشاركة بالأنشطة بشكل مستمر، وهذه العوامل منها ما قد يعود إلى العاملين وقدرتهم على دمج الطلاب للمشاركة بالأنشطة، ومنها ما قد يعود إلى تنوع الأنشطة وتقديمها بشكل متميز يمكن للطلاب من خلاله تنمية مهاراتهم وإخراج طاقاتهم الكامنة ومنافستهم مع الآخرين.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "تستثمر إدارة رعاية الشباب الموارد والإمكانات المادية، البشرية المتاحّة" بقوة نسبية (٩١,٢٥%)، ونسبة مرجحة (١٦,٤٢%)، وهو ما يؤكد على حرص معظم العاملين بتلك الإدارات على استثمار قدراتهم الذاتية لدعم الأنشطة، واستثمار ما لديهم من موارد وإمكانات مادية بما يدعم تحقيق الأنشطة لأهدافها وتحقيق تلك الإدارات للمنافسة.

٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة "يُقبل العاملون بإدارة رعاية الشباب على تطوير العمل باستمرار" بقوة نسبية (٨٨,٢٢%)، ونسبة مرجحة (١٥,٨٨%)، وهو ما قد يعود إلى رضاهم عن العمل وتوافر كافة الظروف الإيجابية التي تسهم في ذلك، بما ينعكس في النهاية على قدرة تلك الإدارات على المنافسة مع غيرها من الإدارات.

وقد اتفقت مع ذلك أيضًا نتائج دراسة حسام الدين (٢٠١٩) والتي أكدت وجود علاقة دالة إحصائيًا بين إدارة المعرفة بما تتضمنه من مهارات، وأبعاد متنوعة تتضمن (توليد- تخزين- خلق المعرفة)، وتحقيق الميزة التنافسية لها حيث جاء كلاهما بمستوى مرتفع.

• نتائج البعد الثاني: الجودة

جدول (١٢) مستوى تحقيق الجودة بإدارات رعاية الشباب الجامعي (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	المرجحة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
٧	تستند إدارة رعاية الشباب إلى أحدث التقنيات لدعم جهودها في تطوير الأنشطة.	٤٣	٤٣,٤٣	٤٢	٤٢,٤٢	١٤	١٤,١٤	٢٢٧	٧٦,٤٣	٧٥,٦٧	١٨,٠٧	٥
٨	تستثمر إدارة رعاية الشباب جميع مواردها "المادية، البشرية" لتمويل الأنشطة.	٦٧	٦٧,٦٨	٣٠	٣٠,٣٠	٢	٢,٠٢	٢٦٣	٨٨,٥٥	٨٧,٦٧	٢٠,٩٤	٢
٩	تتبع إدارة رعاية الشباب الإجراءات القانونية الدقيقة عند تنفيذ أنشطتها.	٨١	٨١,٨٢	١٧	١٧,١٧	١	١,٠١	٢٧٨	٩٣,٦٠	٩٢,٦٧	٢٢,١٣	١
١٠	تتفرد الإدارة باستخدام الطرق الابتكارية أثناء تنفيذ أنشطتها.	٥٢	٥٢,٥٣	٤٧	٤٧,٤٧	٠	٠,٠٠	٢٥٠	٨٤,١٨	٨٣,٣٣	١٩,٩٠	٣
١١	تلتزم الإدارة بتطبيق معايير الجودة المعترف بها عند تنفيذ خدماتها/أنشطتها.	٤٢	٤٢,٤٢	٥٥	٥٥,٥٦	٢	٢,٠٢	٢٣٨	٨٠,١٣	٧٩,٣٣	١٨,٩٥	٤
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية		
		٢٥١,٢٠		١٢,٦٩		١٢٥٦		٤١٨,٦٧		٨٤,٥٨		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٢) اتضح أن (مستوى تحقيق الجودة

بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٢٥٦)، بمتوسط حسابي (١٢,٦٩)، وقوة نسبية بلغت (٨٤,٥٨%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "تتبع إدارة رعاية الشباب الإجراءات القانونية الدقيقة عند تنفيذ أنشطتها" بقوة نسبية (٩٣,٦%)، ونسبة مرجحة (٢٢,١٣%)، وهو ما يدل على التزام معظم إدارات رعاية الشباب بالجامعة بالسير وفق اللوائح القانونية المنظمة لعمل الإدارات، وهو ما يدعم تميزها وقدرتها على المنافسة.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "تستثمر إدارة رعاية الشباب جميع مواردها المادية، البشرية لتمويل الأنشطة" بقوة نسبية (٨٨,٥٥%)، ونسبة مرجحة (٢٠,٩٤%)، وهو ما يبرز قدرة العاملين على الاستغلال الأمثل للموارد سواءً المادية أو البشرية في تمويل الأنشطة والخدمات مما يعمل على رفع مستواها، والخروج بمستوى متميز يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "تتفرد الإدارة باستخدام الطرق الابتكارية أثناء تنفيذ أنشطتها" بقوة نسبية (٨٤,١٨%)، ونسبة مرجحة (١٩,٩%)، وهو يؤكد على أن معظم الإدارات تستعين في دعم الأنشطة بالأفكار والطرق الجديدة المبتكرة التي تضعها في موقع منافسة مع الإدارات الأخرى داخل وخارج الجامعة.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "تلتزم الإدارة بتطبيق معايير الجودة المعترف بها عند تنفيذ خدماتها/أنشطتها" بقوة نسبية (٨٠,١٣%)، ونسبة مرجحة (١٨,٩٥%)، وهو ما يوضح أن معظم إدارات رعاية الشباب بالجامعة تحرص على السير وفق تلك الاتجاهات التي تسهم في رقي وتميز كل إدارة عن غيرها من الإدارات التي تمارس أنماط واتجاهات تقليدية عند تنفيذ أنشطتها.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "تستند إدارة رعاية الشباب إلى أحدث التقنيات لدعم جهودها في تطوير الأنشطة" بقوة نسبية (٧٦,٤٣%)، ونسبة مرجحة (١٨,٠٧%)، وهو ما يؤكد على أن عدد كبير من الإدارات يستند إلى استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بما تتضمنه من أجهزة وتطبيقات في تنفيذ الأنشطة من أجل إخراجها بشكل متميز يمكنها من خلاله تحقيق التنافس.

وتختلف مع ذلك نتائج دراسة أبو فريخة (٢٠١٧) حيث أكدت على عدم توافر تقنيات الاتصال الحديثة التي تساعد في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال الإداري لتطوير الأنشطة بإدارات رعاية الشباب الجامعي.

• نتائج البعد الثالث: الاستجابة لحاجات العملاء

جدول (١٣) مستوى الاستجابة لحاجات العملاء بإدارات رعاية الشباب الجامعي (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		تكرار التكرار	النسبة القوة	تكرار الوزن	المرجحة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
١٢	يحصل الطلاب على خدمات رعاية الشباب في وقت أسرع.	٨٣	٨٣,٨٤	١٦	١٦,١٦	٠	٠,٠٠	٢٨١	٩٤,٦١	٩٣,٦٧	٢٤,٨٩	٣
١٣	تسهل إدارة رعاية الشباب إجراءات اشتراك الطلاب بالأنشطة.	٨٨	٨٨,٨٩	١١	١١,١١	٠	٠,٠٠	٢٨٦	٩٦,٣٠	٩٥,٣٣	٢٥,٣٣	١
١٤	تستجيب إدارة رعاية الشباب للأفكار الإبداعية للطلاب في تطوير أنشطتها.	٨١	٨١,٨٢	١٨	١٨,١٨	٠	٠,٠٠	٢٧٩	٩٣,٩٤	٩٣,٠٠	٢٤,٧١	٤
١٥	تحرص إدارة رعاية الشباب على تعدد الأنشطة وفقا لرغبات الطلاب وميولهم.	٨٦	٨٦,٨٧	١٢	١٢,١٢	١	١,٠١	٢٨٣	٩٥,٢٩	٩٤,٣٣	٢٥,٠٧	٢
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية		
		٢٨٢,٢٥		١١,٤٠		١١٢٩		٣٧٦,٣٣		٩٥,٠٣		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٣) اتضح أن (مستوى الإستجابة لحاجات

العملاء بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١١٢٩)، بمتوسط حسابي (١١,٤٠)، وقوة نسبية بلغت (٩٥,٠٣%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "تسهل إدارة رعاية الشباب إجراءات اشتراك الطلاب بالأنشطة" بقوة نسبية (٩٦,٣%)، ونسبة مرجحة (٢٥,٣٣%)، وهو ما يؤكد على عدم تعقيد الإجراءات للطلاب للمشاركة بالأنشطة، مما يدفعهم إلى تكرار المشاركة الإيجابية المثمرة التي تسهم في جعل تلك الإدارات قادرة على المنافسة.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "تحرص إدارة رعاية الشباب على تعدد الأنشطة وفقا لرغبات الطلاب وميولهم" بقوة نسبية (٩٥,٢٩%)، ونسبة مرجحة (٢٥,٠٧%)، وهو ما يبرز عدم فرض نوع معين من الأنشطة على الطلاب للاشتراك به وممارسته بالإجبار؛ وإنما باختيارهم ووفق ميولهم ورغباتهم الشخصية، وهو ما ينعكس على انتاجهم وخروجهم بمستوى متميز عند ممارسة تلك الأنشطة.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "يحصل الطلاب على خدمات رعاية الشباب في وقت أسرع" بقوة نسبية (٩٤,٦١%)، ونسبة مرجحة (٢٤,٨٩%)، وهو ما يؤدي إلى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات "الطلاب"، مما يجعل تلك الإدارات قادرة على المنافسة من خلال تميزها في تحقيق أهدافها.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "تستجيب إدارة رعاية الشباب للأفكار الإبداعية للطلاب في تطوير أنشطتها" بقوة نسبية (٩٣,٩٤%)، ونسبة مرجحة (٢٤,٧١%)، وهو ما يؤكد دعم دور الطلاب في تطوير الأنشطة باعتبارهم هم المستفيد الأول منها، وكذلك تقديرهم من خلال زيادة إحساسهم بذاتهم بطرح تلك الأفكار، وهو ما يدعم رضاهم عن نوعية وشكل الأنشطة، وزيادة إقبالهم على المشاركة بها. وقد اختلفت مع ذلك نتائج دراسة عزون (٢٠١٥) والتي أكدت على أن التركيز على الزبون "العميل" جاء بدرجة متوسطة تكاد تكون ضعيفة، وهو ما يعوق تحقيق المؤسسات للجودة، وبالتالي ضعف تحقيق الميزة التنافسية بها.

• نتائج البعد الرابع: المرونة

جدول (١٤) مستوى المرونة بإدارات رعاية الشباب الجامعي (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المرجحة النسبية	الوزن العزوني	المرجحة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٦	يلتحق الطلاب بأنشطة رعاية الشباب وفقاً لميولهم.	٩٠	٩٠,٩١	٩	٩,٠٩	٠	٠,٠٠	٩٦,٩٧	٩٦,٠٠	١٨,٤٠	١
١٧	تتقبل الإدارة الأفكار الإبداعية للعاملين لتطوير أنشطتها.	٧٤	٧٤,٧٥	٢٤	٢٤,٢٤	١	١,٠١	٩١,٢٥	٩٠,٣٣	١٧,٣٢	٣
١٨	تحرص الإدارة على تطوير الأنشطة/ الخدمات وفقاً للتغيرات التكنولوجية.	٣٤	٣٤,٣٤	٦٠	٦٠,٦١	٥	٥,٠٥	٧٦,٤٣	٧٥,٦٧	١٤,٥٠	٦
١٩	تقبل الإدارة التعديلات المقترحة من العاملين حول طرق تنفيذ الأنشطة.	٧٣	٧٣,٧٤	٢٥	٢٥,٢٥	١	١,٠١	٩٠,٩١	٩٠,٠٠	١٧,٢٥	٤
٢٠	تستحدث الإدارة أنشطة جديدة تواكب الاتجاهات الحديثة بمجال رعاية الشباب.	٤٢	٤٢,٤٢	٥٢	٥٢,٥٣	٥	٥,٠٥	٧٩,١٢	٧٨,٣٣	١٥,٠٢	٥
٢١	تشجع الإدارة التغذية الراجعة من الطلاب لتطوير أنشطتها.	٧٨	٧٨,٧٩	١٩	١٩,١٩	٢	٢,٠٢	٩٢,٢٦	٩١,٣٣	١٧,٥١	٢
		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية	
		٢٦٠,٨٣		١٥,٨١		١٥٦٥		٥٢١,٦٧		٨٧,٨٢	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٤) اتضح أن (مستوى المرونة بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات المرجحة لاستجاباتهم (١٥٦٥)، بمتوسط حسابي (١٥,٨١)، وقوة نسبية بلغت (٨٧,٨٢%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "يلتحق الطلاب بأنشطة رعاية الشباب وفقاً لميولهم الشخصية" بقوة نسبية (٩٦,٩٧%)، ونسبة مرجحة (١٨,٤%)، وهو ما يؤكد أنه لا يتم إجبار الطلاب على أي نوع من أنواع الأنشطة للمشاركة به، وإنما يكون الالتحاق بالأنشطة مرتبط برغباتهم الشخصية.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "تشجع الإدارة التغذية الراجعة من الطلاب لتطوير أنشطتها" بقوة نسبية (٩٢,٢٦%)، ونسبة مرجحة (١٧,٥١%)، وهو ما يؤكد حرص معظم الإدارات على تقييم مستويات الأنشطة والخدمات من قبل المستفيدين "الطلاب"، وكذا التعرف على آرائهم بالأنشطة المقدمة، مما يسهم في تطويرها وفقاً لميولهم ورغباتهم.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "تتقبل الإدارة الأفكار الإبداعية للعاملين لتطوير أنشطتها" بقوة نسبية (٩١,٢٥%)، ونسبة مرجحة (١٧,٣٢%)، وهو ما يدل على عدم التشبث بآراء القيادات فقط، واعتبار العاملين بمعظم الإدارات جزءاً لا يتجزأ من الإدارة من خلال احترام أفكارهم وآرائهم الإبداعية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل بتلك الإدارات.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "تقبل الإدارة التعديلات المقترحة من العاملين حول طرق تنفيذ الأنشطة" بقوة نسبية (٩٠,٩١%)، ونسبة مرجحة (١٧,٢٥%)، وهو ما يؤكد على قبول معظم الإدارات بالجامعة للآراء النقدية، والتعديلات المقترحة من قبل العاملين وفق تصوراتهم المختلفة لتعديل أوجه النشاط وطرق ممارسته، بما ينعكس على تحقيق التميز في الأنشطة المقدمة ونجاحها.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "تستحدث الإدارة أنشطة جديدة تواكب الاتجاهات الحديثة بمجال رعاية الشباب" بقوة نسبية (٧٩,١٢%)، ونسبة مرجحة (١٥,٠٢%)، وهو ما يؤكد على زيادة استعداد ودافعية العاملين بمعظم الإدارات لتطوير عملهم من خلال إطلاعهم على الاتجاهات الحديثة بمجال رعاية الشباب.

٦. في الترتيب السادس جاءت عبارة "تحرص الإدارة على تطوير الأنشطة/ الخدمات وفقا للتغيرات التكنولوجية المعاصرة" بقوة نسبية (٧٦,٤٣%)، ونسبة مرجحة (١٤,٥%)، وهو ما يؤكد على مواكبة عدد كبير من الإدارات للتغيرات والتحولات المختلفة التي أحدثتها الثورة الرقمية، وذلك من خلال التأقلم مع تلك التحولات بتطوير الأنشطة بما يتفق مع عقول الشباب واستخداماتهم للتقنيات والتطبيقات الحديثة، وهو ما يؤدي إلى قدرة تلك الإدارات على المنافسة مع غيرها. وتتفق مع ذلك نتائج دراسة دماج (٢٠١٩) والتي أكدت على أن للرشاقة الاستراتيجية بما تشمله من أبعاد من بينها الحساسية الاستراتيجية والمرونة من خلال التعامل وفقاً لما تقتضيه التغيرات المفاجئة والتأقلم مع ذلك له دوراً كبيراً في تطوير أداء المدارس وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بها.

• نتائج المحور الخامس: الإبداع

جدول (١٥) مستوى تحقيق الإبداع بإدارات رعاية الشباب الجامعي (ن = ٩٩)

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		تكرار العبارة	النسبة المئوية	الوزن	المرجحة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢٢	تتجه إدارة رعاية الشباب إلى الخروج عن المألوف في طرق تنفيذ أنشطتها.	٤٩	٤٩,٤٩	٣٩	٣٩,٣٩	١١	١١,١١	٢٣٦	٧٩,٤٦	٧٨,٦٧	١٨,٥٥	٤
٢٣	تستند الإدارة إلى الأفكار الابتكارية في تنفيذ/ ممارسة أنشطتها.	٧٢	٧٢,٧٣	٢٦	٢٦,٢٦	١	١,٠١	٢٦٩	٩٠,٥٧	٨٩,٦٧	٢١,١٥	٣
٢٤	يقوم الطلاب بانتاج أعمال فريدة تتميز بالابتكار في الأنشطة المختلفة.	٧٤	٧٤,٧٥	٢٤	٢٤,٢٤	١	١,٠١	٢٧١	٩١,٢٥	٩٠,٣٣	٢١,٣١	٢
٢٥	تحرص الإدارة على تطوير علاقتها بالإدارات الأخرى للاستفادة من خبراتهم.	٧٦	٧٦,٧٧	٢٢	٢٢,٢٢	١	١,٠١	٢٧٣	٩١,٩٢	٩١,٠٠	٢١,٤٦	١
٢٦	تطلع الإدارة على التجارب المحلية والدولية بمجال رعاية الشباب لتطوير أنشطتها/ خدماتها.	٣٤	٣٤,٣٤	٥٦	٥٦,٥٧	٩	٩,٠٩	٢٢٣	٧٥,٠٨	٧٤,٣٣	١٧,٥٣	٥
المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية		
		٢٥٤,٤٠		١٢,٨٥		١٢٧٢		٤٢٤,٠٠		٨٥,٦٦		

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٥) اتضح أن (مستوى تحقيق الإبداع

بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم) جاء بنسبة مرتفعة، حيث بلغ مجموع التكرارات

المرجحة لاستجاباتهم (١٢٧٢)، بمتوسط حسابي (١٢,٨٥)، وقوة نسبية بلغت (٨٥,٦٦%)، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

١. في الترتيب الأول جاءت عبارة "تحرص الإدارة على تطوير علاقتها بالإدارات الأخرى للاستفادة من خبراتهم" بقوة نسبية (٩١,٩٢%)، ونسبة مرجحة (٢١,٤٦%)، وهو ما يبرز مبادرة معظم إدارات رعاية الشباب بتطوير علاقات التعاون الفكري والاجتماعي مع الإدارات المماثلة، من أجل تعميق الاستفادة من الخبرات والتجارب المختلفة في تطوير العمل وهو ما يدفعها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

٢. في الترتيب الثاني جاءت عبارة "يقوم الطلاب بانتاج أعمال فريدة تتميز بالابتكار في الأنشطة المختلفة" بقوة نسبية (٩١,٢٥%)، ونسبة مرجحة (٢١,٣١%)، ويمكن تفسير ذلك بوجود العديد من عوامل التشجيع المعنوي والمادي لهؤلاء الطلاب من قبل معظم العاملين بإدارات رعاية الشباب وهو ما يدفعهم إلى الإبداع مما يسهم في الوصول إلى المنافسة والحصول على مراكز متقدمة.

٣. في الترتيب الثالث جاءت عبارة "تستند الإدارة إلى الأفكار الابتكارية في تنفيذ/ ممارسة أنشطتها" بقوة نسبية (٩٠,٥٧%)، ونسبة مرجحة (٢١,١٥%)، ويمكن إرجاع ذلك إلى تقبل الإدارة الآراء الابتكارية المختلفة سواءً من قبل العاملين أو الطلاب مما يسهم في تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي.

٤. في الترتيب الرابع جاءت عبارة "تتجه إدارة رعاية الشباب إلى الخروج عن المألوف في طرق تنفيذ أنشطتها" بقوة نسبية (٧٩,٤٦%)، ونسبة مرجحة (١٨,٥٥%)، وهو ما يمكن تفسيره بمحاولة معظم الإدارات عدم تكرار طرق ممارسة الأنشطة، وتنفيذها بطرق مختلفة عن الإدارات الأخرى المماثلة مما يسهم في تقدمها وتفوقها على غيرها.

٥. في الترتيب الخامس جاءت عبارة "تطلع الإدارة على التجارب المحلية والدولية بمجال رعاية الشباب لتطوير أنشطتها/ خدماتها" بقوة نسبية (٧٥,٠٨%)، ونسبة مرجحة (١٧,٥٣%)، وهو ما يؤكد أيضاً أن عدد كبير من إدارات رعاية الشباب تستعين بتلك التجارب لمحاولة الإتيان بكل ما هو جديد ومختلف وإبداعي لتطوير الأنشطة والخدمات من أجل الوصول إلى المنافسة.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به نتائج دراسة المغني (٢٠١٩) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الاستناد إلى الطرق الإبداعية والإبتكارية في العمل وتحقيق الميزة التنافسية للشركات.

بينما تختلف مع تلك النتائج دراسة عبد العظيم، وآخرون، (نوفمبر ٢٠١٧) والتي توصلت نتائجها إلى انخفاض نسبة توفير إدارة رعاية الشباب للبيئة المناسبة لتنمية القدرات التنافسية لدى العاملين بها نتيجة عدم تشجيع وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين بها.

- نتائج الإجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة بين مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب الجامعي، وتحقيق الميزة التنافسية؟

جدول (١٦) معاملات الارتباط بين مقياس مستوى ممارسة مديري رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة ككل، ومقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات

رعاية الشباب الجامعي (ن = ٩٩)

م	المحور	الكفاءة	الجودة	الاستجابة لحاجات العملاء	المرونة	الإبداع	مقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي ككل
١	التمكين	**٠,٢٨٢	**٠,٣٥٠	*٠,٢٣٢	**٠,٣٢٩	٠,١٦٤	**٠,٣٧٧
٢	المهارات المفاهيمية	**٠,٢٨٣	*٠,٢٥٣	*٠,٢٣١	**٠,٣٣٠	٠,٠٩٢	**٠,٣٢٥
٣	الإيثار	**٠,٣٤٦	**٠,٢٨٦	*٠,٢٠٥	**٠,٢٩٥	٠,١٦٤	**٠,٣٦١
٤	المساندة/ المدافعة	*٠,٢٠٤	*٠,٢٤٥	٠,٠٩٨	**٠,٣٢١	٠,١١٨	**٠,٢٨١
٥	التصرف بشكل أخلاقي	**٠,٣٧٤	**٠,٣٣٣	٠,١٨٩	**٠,٢٩٠	٠,٠٩٥	**٠,٣٥٨
	مقياس مستوى ممارسة مديري رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة ككل	**٠,٣٥٢	**٠,٣٤٨	*٠,٢٢٢	**٠,٣٦٣	٠,١٥٠	**٠,٤٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية بين مقياس مستوى ممارسة مديري رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة ككل، ومقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي، وهو ما يؤكد أن ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب لسلوكيات القيادة الخادمة _ بما تتضمنه من أبعاد (التمكين، المهارات المفاهيمية، الإيثار، المساندة/ المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي)_ يؤدي إلى تحقيق تلك الإدارات للميزة التنافسية بكل ما تتضمنه من أبعاد (الكفاءة، الجودة، الإستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع).

تاسعاً: آليات مقترحة لتفعيل ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بإدارات رعاية الشباب الجامعي:

- الغرض من وضع الآليات: تعزيز وتحسين مكانة إدارات رعاية الشباب الجامعي بين الإدارات المماثلة سواء على مستوى الجامعة، أو على مستوى الجامعات ككل. من أجل تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية لها.

- وفيما يلي عرض لتلك الآليات متضمنة في طياتها طرق تنفيذها، والقائمين بالتنفيذ:

١- تطبيق رؤية إستراتيجية بإدارات رعاية الشباب الجامعي تركز على أخلاقيات وسلوكيات القيادة الخادمة.

٢- استحداث مدونة أخلاقية تشمل سلوكيات وأخلاقيات القيادة الخادمة والتي يجب أن يتبناها مديري إدارات رعاية الشباب، وكذلك تتضمن ما يقابلها من سلوكيات التابعين "العاملين".

٣- تنظيم مديري إدارات رعاية الشباب لاجتماعات دورية مع العاملين لبحث ومناقشة أحوالهم وظروفهم الشخصية والمهنية كنوع من الاهتمام والدعم، ووسيلة للتحفيز.

٤- إصدار تصريحات دورية من قبل الجامعة لتبني جميع العاملين لقيم وأخلاقيات العمل، والمديرين لسلوكيات القيادة الخادمة.

٥- تنظيم الجامعة لدورات تدريبية لمديري إدارات رعاية الشباب لتدريبهم وإكسابهم سلوكيات القيادة الخادمة.

٦- إصدار نشرات دورية تتضمن قوانين ولوائح العمل المهنية والأخلاقية توزع على جميع العاملين بإدارات رعاية الشباب.

٧- تنظيم ندوات إرشادية لمديري إدارات رعاية الشباب والعاملين حول كيفية تبني قيم ومبادئ الرقابة الذاتية في العمل.

٨- تنظيم مديري إدارات رعاية الشباب لدورات تدريبية للعاملين من خلال الإستعانة بالخبراء، وذلك لترسيخ القيم والمبادئ الاجتماعية الأخلاقية الداعمة للأنشطة والخدمات مثل: (قيم وأسس العمل الفريقي- قيم العمل الجماعي- مبادئ القيادة والتبعية).

٩- استحداث نماذج للتقييم "استمارات تقييم الأداء"، من أجل تقييم أداء القيادات "مديري إدارات رعاية الشباب" من قبل العاملين، وتطبيقها بشكل دوري للتوصل إلى التغذية

الراجعة، مع الوضع في الاعتبار ضرورة تقبل المديرين لذلك، ومحاولة تعديل السلوكيات السلبية للقيادة وفق آراء العاملين إن وجدت.

١٠- وضع خطة متكاملة لإدارات رعاية الشباب لتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة من جانب، ودفع وتحفيز تلك الإدارات لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإستجابة للعملاء، المرونة، الإبداع) من جانب آخر.

قائمة المراجع:

• المراجع العربية:

- ١- أبو فريخة، إيمان محمد أحمد (٢٠١٧): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في تطوير أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب في جامعة كفر الشيخ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع ٨١.
- ٢- أحمد، آيات فاروق حسين (٢٠١٩): تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر القيادات والإداريين، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، كلية رياض الأطفال - جامعة أسيوط، يوليو.
- ٣- البرهمي، انتصار جبريل، (سبتمبر ٢٠٢٠): دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، ع ٣٠، مج ١.
- ٤- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠٢٠).
- ٥- الزغل، علاء علي علي (يوليو ٢٠٢١): الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٥٥، ج ١.
- ٦- الزهراني، علي بن أحمد عبد الله (أكتوبر ٢٠٢٠): سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٧- السلمي، علي (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢.
- ٨- الصالح، مصلح (١٩٩٩): الشامل "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، الرياض، دار عالم الكتب، ط ١.

- ٩- العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (٢٠١٧): علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط (الأردن).
- ١٠- الغول، زيدان محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٢١): أسلوب التحسين المستمر كأداة استراتيجية فعالة للحصول على ميزة تنافسية، المجلة الإلكترونية للإدارة والتمويل الإسلامي، ١٤، مج ١.
- ١١- المغني، معتز يوسف (٢٠١٩): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٢- الناييف، سعود بن عيسى (أكتوبر ٢٠٢٠): آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة حائل (المملكة العربية السعودية)، ٧٨ع.
- ١٣- حسام الدين، رباحي (٢٠١٩): دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- ١٤- درويش، محمد أحمد (٢٠٠٩): نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، القاهرة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط١.
- ١٥- دماج، أميرة أمين محمد (مارس ٢٠١٩): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية، اليمن، ١٢ع.
- ١٦- رادكة، أمجد محمود محمد (أكتوبر ٢٠١٢): الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٠ع، ج ٣.
- ١٧- رشيد، صالح عبد الرضا & مطر، ليث علي (٢٠١٦): القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، ط١.

- ١٨- رضوان، وائل وفريق & عمري، عاشور أحمد (يونيو ٢٠٢٠): المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج، ع٧٤.
- ١٩- زهران، إيمان حمدي رجب (أبريل ٢٠٢١): آليات تفعيل دور إدارات رعاية الشباب بكليات جامعة الفيوم في تعزيز الأمن الفكري، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع٤٤، مج١٥.
- ٢٠- سامي، إلهام وآخرون (٢٠١٢): نظريات القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٢١- سليمان، أحمد عبد الشافي سيد (مارس ٢٠٢١): المهارات القيادية ودورها في تنمية قدرات مديري رعاية الشباب الجامعي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ع١٣، مج١.
- ٢٢- سيد، شيماء صلاح (٢٠٢١): تمكين الأخصائيين الرياضيين وعلاقته بالرضا الوظيفي بإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع٥٧، ج٢.
- ٢٣- شعبان، فرج & عبد الغاني، مرابطي (٢-٥ مايو ٢٠١٦): الإبداع والابتكار الترويجي كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.
- ٢٤- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم، وعبد العزيز، جمال مصطفى (٢٠٢٠): أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع٨٨.
- ٢٥- عبد الرحمن، طارق عطية (أكتوبر ٢٠١٤): الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الغدرة العامة- الرياض، ع١٤، مج٥٥.
- ٢٦- عبد العظيم، حازم كمال الدين & السيد، أشرف جاب الله، (مارس ٢٠١٦): تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الأنشطة الطلابية بإدارات رعاية شباب الجامعات المصرية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع٤٢، ج١.

- ٢٧- عبد العظيم، حازم. وآخرون (نوفمبر ٢٠١٧): الإستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٤٥٤، ج ١.
- ٢٨- عبد اللاه، هبه علي حسن (يناير ٢٠٢١): التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، ع ١، مج ٣.
- ٢٩- عبد الوهاب، إبراهيم أحمد (٢٠١٨): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط والوادي الجديد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع ٤٧، ج ٤.
- ٣٠- عزون، فاروق (٢٠١٥): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- ٣١- عياصره، معن محمود (مارس ٢٠١٢): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: مجلة عربية إقليمية محكمة، ع ٢٣، ج ١.
- ٣٢- كرم الله، رضا حسن إبراهيم (يناير ٢٠١٩): دور أجهزة رعاية الشباب الجامعي في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الفيوم، ع ١٤، مج ١٤.
- ٣٣- كوسا، نادين: أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في قطاع الاتصالات-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ٣٤- محمد، أشرف جاب الله السيد (٢٠١٦): استراتيجية مقترحة للأنشطة الطلابية بإدارات رعاية الشباب في ضوء إدارة الوقت، دسوق- مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط ١.

- ٣٥- محمود، ياسر عبد العظيم (٢٠١٩): علاقة الدعم التنظيمي المدرك بسلوكيات العمل السلبية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسويط، ع٤٩٤، ج٣، ص ١: ٢٩
- ٣٦- مركز الدعم الفني وتنمية الموارد (يونيو ٢٠٠٥): القاموس التنموي الشامل.. نحو ثقافة تنموية للجميع، المنيا، هيئة انقاذ الطفولة.
- ٣٧- مسعود، جبران (١٩٨٢): الرائد الصغير.. معجم أبجدي للمبتدئين، بيروت، دار العلم للملايين، ط١.
- ٣٨- موسى درغام، ماهر & محمد الفرا، نهلة (٢٠١٨): العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، ع٢٦، ج٢، ص ٤٣
- ٣٩- هالان، واي سي (٢٠٠٩): القيادة الناجحة، ترجمة: أحمد فاروق، القاهرة، سفير الدولية للنشر، ط١.
- ٤٠- ياسين، قاسي (ديسمبر ٢٠١١): دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع٤٤.
- ٤١- يحة، عيسى، والعيداني، حبيبة (٢٠١٦): نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة ٢، ع٦.

• المراجع الإنجليزية:

- 42- A. Christensen-Salem et al. (July 2021): Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance, Journal of Business Research 135, www.elsevier.com/locate/jbusres
- 43- A. Ozturk et al. (June 2021): The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction, International Journal of Hospitality Management 97, www.elsevier.com/locate/ijhm
- 44- F. Li et al. (May 2021): How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model, Tourism Management Journal 86, www.elsevier.com/locate/tourman

- 45- H.A. Krishnan, (2021): Mindfulness as a strategy for sustainable competitive advantage, *Business Horizons* 64, p.p 697-709, www.journals.elsevier.com/business-horizons
- 46- J. Stollberger, et al. (February 2019): Serving followers and family? A trickle-down model of How Servant leadership shapes employee work performance, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.112, www.elsevier.com/locate/jvb
- 47- M. Ali (December 2020): Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage, *Technological Forecasting & Social Change Journal*, www.elsevier.com/locate/techfore
- 48- M. Azeem et al.(June 2021): Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society Journal*, 66, www.elsevier.com/locate/techsoc
- 49- M. Chiniara, K. Bentein (June 2017): The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB, *The Leadership Quarterly Journal*, 333- 345, www.elsevier.com/locate/leaqua
- 50- M. Soltani et al. (July 2021): Identifying the factors affecting competitiveness: A case study of Iranian natural gas industry, *Energy Strategy Reviews Journal* 36, www.elsevier.com/locate/esr
- 51- S. Qiu et al. (November 2019): How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis, *Tourism Management Journal*, p.p1-12 <http://www.elsevier.com/locate/tourman>
- 52- T.N. Bauer, et al. (May 2019): Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.112, www.elsevier.com/locate/jvb
- 53- W.-C. Zou et al. (2015): Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters, *International Journal of Hospitality Management* 51, 147–156, www.elsevier.com/locate/ijhosman