

علاقة أبعاد القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية.

د. ياسر رجب على سليمان

أستاذ مساعد ورئيس قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب – جامعة جنوب الوادي

ملخص:

تناولت الدراسة واقع تطبيق القيادة التبادلية لمديري المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي وعلاقتها بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية، وهدفت إلى تحديد ممارسات أبعاد القيادة التبادلية المتبعة من قبل المديرين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، والكشف عن علاقة هذه الممارسات بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات، واعتمدت الدراسة علي المنهج المسحي الميداني واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الذي بلغ (٢٥) مدير مكتبة و (٧٨) أمين مكتبة، وكشفت الدراسة عن جوانب مختلفة أما فيما يتعلق بالمكافأة المشروطة فتبين مدي تباين العبارات التي تدعم التشجيع والمكافأة والتعبير بالرضا والتمكن من الإنجاز وبالرغم من تفاوت مستويات الموافقة على هذا البعد من جانب أخصائي المكتبات إلا أنها جاءت في المرتبة الأولى، يليها عبارات التحفيز والثناء على انجاز الأداء والابتكار، أما الإدارة بالاستثناء (النشطة) فكانت العبارات التي تؤكد على الثقة بتحقيق الأهداف المحددة في المرتبة الأولى، يليها تلك التي تحمل مدي تقديم ما يلزم لتحقيق معايير للابتكار والإبداع الأداء وتوفير الوقت اللازم للإرشاد والتوجيه، وفي الأخير جاءت العبارات التي تكشف عن النهوض بتصحيح الانحرافات في الأداء من قبل إدارة المكتبة أولاً بأول. وفما يخص الإدارة بالاستثناء (السلبية) فقد احتلت العبارات التي تحض على ترك أمين المكتبة دون أن التدخل في عمله إلا إذا كان أدائه بعيداً عن تحقيق الهدف المنشود من الإبداع والابتكار للارتقاء بالأداء في المرتبة الأولى، يليها ما تتعلق بتجنب التدخل عندما تظهر أمور جديدة في الأداء حيث يظل المدير في حالة ترقب لما ستسفر عنه النتائج، ثم العبارات التي تحمل عدم التدخل طالما أن المشكلة ليست كبيرة بالإضافة إلى التأخر بالرد على الأسئلة والاستفسارات الضرورية في الأداء، وقد أوصت الدراسة بتشكيل لجنة تضم القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية وأساتذة المكتبات والمعلومات وخبراء من المؤسسات الرقمنة والحوسبة بغرض تصميم برامج تدريبية متخصصة للتطوير والابتكار في المكتبات الجامعية، فضلاً عن توفير آليات إعداد برامج تدريبية للتعريف بأنماط القيادة الإدارية وأبعادها وممارستها لكافة القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية، بالإضافة إلى ضرورة تبني خطة مقترحة لتفعيل التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التبادلية، المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة)، الإدارة بالاستثناء (السلبية)، التطوير والابتكار.

تقديم:

ترتبط الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية بتطوير الأداء ارتباطاً وثيقاً، ويسعى المديرون بالمكتبات إلى تحقيق الموائمة بين استقرار التنظيم الإداري من ناحية والحرص على التطوير والابتكار في الأداء من ناحية أخرى، ويقتضي الأمر توافر علميات كالتخطيط والتوجيه والرقابة لتحقيق أهدافها المحددة في إطار السياسات العامة للمكتبات الجامعية، والثابت أن نجاح أي نشاط إداري يتطلب قيادة واعية تتمتع بالخبرات التي تكفل لها التعامل مع التطورات السريعة والمستمرة في كافة جوانب العمل المهني والإداري والعمل على توفير الوسائل والأدوات اللازمة لتنمية مهارات وقدرات أخصائي المكتبات على تحقيق التوازن المطلوب للنهوض بالمهام المطلوبة إلى جانب السعي نحو التطوير والابتكار في الأداء داخل المكتبات، ويمكن لمديري المكتبات الجامعية أن يتبعوا نمطاً واحداً أو عدة أنماط من القيادة الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسات الجامعية والمكتبات التابعة لها، وتعد القيادة التبادلية أحد أنماط القيادة في مجال إدارة المؤسسات ويمكن الاعتماد عليها في المكتبات الجامعية للاستفادة من أبعادها في الدعم والتطوير والابتكار في الأداء طالما سارت وفقاً للمبادئ الإدارية والتنظيمية المحددة. وتتنوع أنماط القيادة إلى عدة أنواع أو أساليب منها ومن بينها القيادة التبادلية والتي تقوم على أبعاد بعينها كالمكافأة المشروطة والإدارة النشطة والإدارة الساكنة، حيث أن اتباع هذا النمط من القيادة من شأنه أن يسهم في تطور مستويات الأداء داخل المؤسسة بما ينعكس على أخصائي المكتبات وسعيهم لبذل مزيد من الجهد للتطوير والابتكار في الأداء بشكل عام مما يزيد من فرص الارتقاء بالخدمات المكتبية الجامعية خصوصاً في ظل تطورات البيئة الرقمية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة المحاور الآتية:

1. أهمية الموضوع ومبررات اختياره:

تستمد أهمية موضوع الدراسة من الاهتمام بدور القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية والتي تشكل المحرك الرئيس في الأداء التنظيمي والوظيفي في هذه المكتبات، بالإضافة إلى تحديد مدى ارتباط ممارسات هذه القيادات بأبعاد القيادة التبادلية على اعتبار أنها أبرز أنماط القيادة ذات الارتباط الوثيق بجوانب التطوير والابتكار في الأداء من أخصائي المكتبات الجامعية، وعلى أية حال يمكن حصر أهمية ومبررات اختيار موضوع الدراسة في جانبين هما:

1. الجانب النظري: ويهدف إلى الكشف عن أحد أركان الإدارة العلمية وتطبيقاتها في مجال المكتبات من خلال تسليط الضوء على القيادة وأنماطها وتحديداً: القيادة التبادلية مع بيان أبعادها المختلفة، علاوة على تحديد علاقة هذا النمط من القيادة بالتطوير والابتكار في الأداء المهني والفني والإداري من جانب أخصائي المكتبات الجامعية.

2. الجانب التطبيقي: وينصب على تحليل واقع تطبيق أبعاد وممارسات القيادة التبادلية لمديري المكتبات الجامعية وبيان مدى ارتباطها بأشكال واتجاهات التطوير والابتكار في الأداء من قبل أخصائي المكتبات الجامعية، فضلاً عن طرح تصور أو رؤية يمكن أن تسهم في تفعيل آليات القيادة التبادلية لدي المديرين بما ينعكس على دعم وتعزيز ممارسات التطوير والابتكار في الأداء بالمكتبات الجامعية.

3- انصبت الدراسة علي هذا النمط من القيادة نظراً لأهميته في دراسات الإدارة الحديثة من ناحية وقلة دراسته وتطبيقه في الدراسات المتخصصة في علم المكتبات من ناحية أخرى.

4- وقع الاختيار علي هاتين الفئتين سواء القيادات الإدارية للمكتبات أو أخصائي المكتبات بالجامعة محل الدراسة نظراً لما يلي:

أ-أنها فئة تضم جميع كواد العاملين بالمكتبات الجامعية؛ سواء في المجال القيادي أو الإداري والمهني والفني ... إلخ.

ب-أنها الفئة التي تتعامل مع المهتمين بثتى العلوم والمعارف البشرية في المجتمع الجامعي؛ سواء في مجالات العلوم الإنسانية أو البحتة أو التطبيقية.

ج-أنها المنوط بها التعامل مع كافة فئات المجتمع الجامعي سواء الإدارة العليا للجامعة أو الكليات أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الباحثين أو الطلاب أو العاملين.

2. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد علاقة أبعاد القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي ومن خلال بلورة الهدف الرئيس يمكن طرح الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1-الوقوف علي واقع تطبيق أبعاد القيادة التبادلية من قبل مديري المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي.

2-تحديد مدى تفعيل نمط المكافأة المشروطة من قبل القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

3-الكشف عن فعالية ممارسات الإدارة بالاستثناء (النشطة) لدي القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية موضوع الدراسة.

4-بيان مدى تطبيق نمط الإدارة بالاستثناء (الساكنة) من قبل القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

5-الكشف عن علاقة ممارسات أبعاد القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي.

6-وضع تصور مقترح لتفعيل ودعم ممارسات أبعاد القيادة التبادلية للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية.

3. تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة التبادلية من قبل من قبل القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي؟

2- هل ثمة تطبيق فعلي لنمط المكافأة المشروطة من قبل القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة؟

3- إلى أي مدى يتم تفعيل ممارسات الإدارة بالاستثناء (النشطة) من قبل القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية موضوع الدراسة؟

4- ما مدى تطبيق نمط الإدارة بالاستثناء (الساكنة) لدي القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة؟

5- هل ثمة علاقة لممارسات أبعاد القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية موضوع الدراسة.

6- ما التصور المقترح لتفعيل ودعم ممارسات أبعاد القيادة التبادلية للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات بجامعة جنوب الوادي؟

4. حدود الدراسة:

1.4 الحدود الموضوعية:

تعالج الدراسة القيادة التبادلية Reciprocal leadership بأبعادها الثلاثة: المكافأة المشروطة -الإدارة بالاستثناء النشطة -الإدارة بالاستثناء غير النشطة (الساكنة)، كما تتناول تأثير ممارسات هذه الأبعاد وانعكاساتها على التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية، ويخرج عن حدود الدراسة ممارسات وأبعاد أنماط القيادات الأخرى بثتى أشكالها وأساليبها كالقيادة التحويلية والتفويضية والكاريزمية ... إلخ، كما يخرج عن حدودها قياس مدى الرضا الوظيفي من جانب أخصائي المكتبات بالجامعة وعلاقتها بالإدارة أو القيادات الإدارية، إذ أنها مجال دراسات علمية أخرى.

2.4 الحدود الزمنية:

تتمثل الحدود الزمنية في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وتحديداً من بداية شهر سبتمبر عام ٢٠٢١م وحتى نهاية شهر فبراير ٢٠٢٢م؛ أي على مدار (٦) ستة أشهر تقريباً.

3.4 الحدود المكانية (الجغرافية):

تتخصر الحدود المكانية في المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي بمدينة قنا والغردقة دون سواها حيث يتواجد بها (٢٥) مكتبة تابعة لجامعة جنوب الوادي ومقرها الرئيسي مدينة قنا.

5. منهج الدراسة وأدواتها:

1.5 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج "المسحي الميداني" بهدف جمع البيانات حول واقع القيادة التبادلية، مع الحرص على تحليل أبعادها وفقاً لآليات ممارستها لتحديد مدى علاقتها وارتباطها بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات بجامعة جنوب الوادي.

2.5 أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد استبانة باعتبارها الأداة الأساسية؛ حيث تم تعميمها علي مديري المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي وعددهم (٢٥) مدير، كما تم اعداد استبانة أخرى لأخصائي المكتبات الجامعية محل الدراسة وعددهم (٩٢) أخصائي، ثم تولي الباحث توزيعهما علي مجتمع الدراسة، وتم الرد علي الاستبانة من قبل (٧٨) أخصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم تقسيم الاستبانة الأولى إلى بندين رئيسيين؛ الأول لتحديد البيانات الديموجرافية لقيادات المكتبات، والثاني تم تقسيمه إلى (٣) فقرات لقياس واقع ممارسات أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة لدي قيادات المكتبات، أما الاستبانة الثانية فتم توجيهها لأخصائي المكتبات الجامعية وتضمنت في بندها الأول: البيانات الديموجرافية لأخصائي المكتبات علاوة علي (٥) بنود أخرى: بدأت بالتعرف علي البيئة والإمكانات والموارد المتاحة للتطوير والابتكار في الأداء وخُتمت بالوقوف علي التحديات والمقترحات بشأن التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية، وتم تحكيم الاستبانة من قبل (٣) من أساتذة المكتبات والمعلومات بأقسام المكتبات بجامعة مختلفة و (٢) من أساتذة الإدارة بكلية التجارة بجامعة جنوب الوادي (ملحق قائمة بأسمائهم)، كما خضعت الاستبانة للتجريب على مجموعة من جانب المديرين وأخصائي المكتبات بالجامعة محل الدراسة، وعليه أُجريت بعض التعديلات بما يكفل صلاحيتها للتطبيق بشكل منهجي لخدمة أغراض الدراسة.

3.5 قياس متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين أساسيين تم قياسهما من خلال الاستبانة المُعدة لذلك وتباينت محتويات كل منهما على النحو التالي:

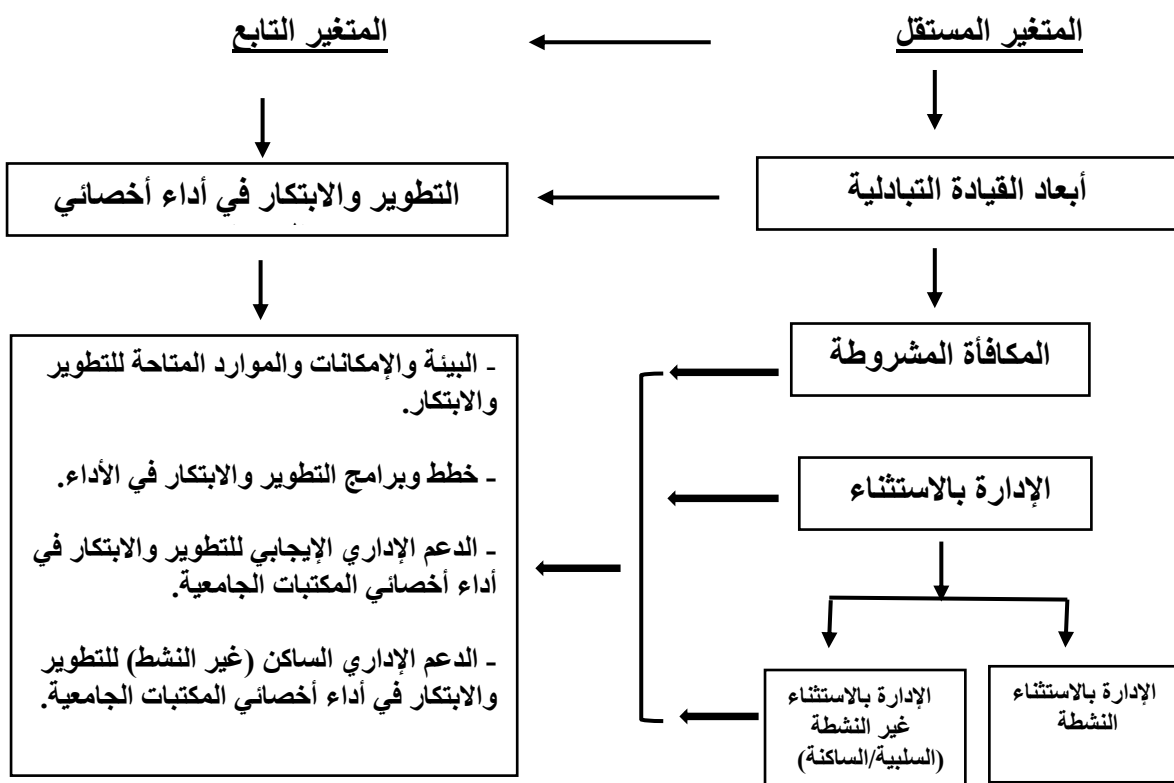
(أ) المتغير المستقل: متغيرات القيادة التبادلية:

اعتمد البحث على دراسة وتحليل ثلاثة عوامل مستقلة هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة / غير نشطة (الساكنة) وتضمنت (٢١) فقرة، غطت المكافأة المشروطة (٧) فقرات تبعتها الإدارة بالاستثناء (النشطة) ب (٦) فقرات، ثم الإدارة بالاستثناء الساكنة (٨) فقرات.

المتغير التابع: علاقة ممارسات القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية:

أما دراسة المتغير التابع فقد تم الاعتماد على (٥) بنود تضمنت (٢٠) فقرة ؛ شغل البند الأول البيئة والإمكانات والموارد المتاحة للتطوير والابتكار في الأداء (٣) فقرات، بينما شغل البند التالي خطط وبرامج التطوير والابتكار في الأداء (٤) فقرات، وشمل البند الثالث الدعم الإداري الإيجابي (النشط) للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات (٦) فقرات، في حين شغل البند الرابع تحديد الدعم الإداري الساكن (غير النشط) للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات وشغل (٥) فقرات، في حين خصص الباحث بنداً أخيراً للوقوف علي التحديات والمقترحات بشأن التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية وشملت فقرتين؛ إحداهما للتحديات والأخرى للمقترحات.

ويوضح الشكل رقم (١) علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع في الدراسة الحالية:



شكل رقم (١) علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع في الدراسة الحالية

6. مجتمع الدراسة والعينة الممثلة:

بحسب ما ورد بالموقع الرسمي للجامعة (<https://www.svu.edu.eg/ar/>) -حتى فترة إعداد الدراسة الحالية ٢٠٢٢م- ووفقاً لما أفاد به مدير عام المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي بلغ إجمالي عدد المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي (٢٧) مكتبة منها (٢٥) مكتبة قائمة بالفعل ومكتبتان تحت الإنشاء هما: مكتبة كلية الالسن بالغرديقة -مكتبة كلية الحاسبات والمعلومات بالغرديقة، حيث تُوزع المكتبات الجامعية موضوع الدراسة على النحو الموضح بالجدول رقم (١):

جدول رقم (١) يوضح توزيع المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي

العدد	النوعية	الجهة	المدينة
١	مكتبة مركزية	الإدارة المركزية بالجامعة	قنا
٢١	مكتبة	الكليات	(١٨) قنا / (٣) الغردقة
٢	مكتبة معهد	المعهد الفني الصحي/ المعهد الفني للتمريض	قنا
٣	مكتبة طلاب/ طالبات	المدينة الجامعية	(٢) قنا / (١) الغردقة

7. مصطلحات الدراسة:

1.7 القيادة: Leadership

هي إحدى الوظائف أو المهام الإدارية المعنية بإدارة العمل داخل المؤسسة لضبط وتنسيق المهام الفنية والمهنية، وتتوافر بها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وخلق التفاهم، والمشاركة في تكوين رؤية مستقبلية لتنمية وتطوير المؤسسة، وتنقسم القيادة إلى عدة أنماط من أبرزها: القيادة التحويلية والتبادلية والكاريزمية والخدمة... الخ. (Klingborg, D., & Moore, A., 2006, Pp. 281-282).

2.7 القيادة التبادلية: Reciprocal leadership

تعني: القيادة التبادلية - المتأصلة في اسمها- حيث تقوم على علاقة الأخذ والعطاء، سواء كانت تعتمد على المشاركة المادية أو المعنوية، (Pierce, W., 1998, P. 7). وتعرف أيضاً بالقيادة الإجرائية أو القيادة التفاعلية، وهذا النمط من القيادة مبني على أساس علاقة التبادل المادي بين القائد والمرؤوس، فالقائد يشجع على الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، ويستخدم العقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، وثمة ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة التبادلية هي:

المكافأة المشروطة (العرضية)، والإدارة عن طريق الاستثناء النشطة، والإدارة عن طريق الاستثناء غير النشطة (الساكنة). (Turner, N., et al., 2002, P. 305).

3.7 المكافأة المشروطة: Conditional Reward

وتعني التعهد بتقديم المكافآت مقابل النهوض بمهام وبمستويات أداء متفق عليها، فالقيادة التبادلية ما هي إلا عملية تعزيز مشروطة، إذ تتم باتفاق القائد والمرؤوسين على تحديد طبيعة المهام المطلوب إنجازها من قبل المرؤوس ليحصلوا على المكافأة أو ينالوا العقاب المحدد، حيث ترتبط المكافآت دائماً بالجهد والإنتاج الذي ينتجه المرؤوس. (Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015).

4.7 الإدارة بالاستثناء: Management by exception

سميت بذلك لأن القائد لا يتدخل في عمل المرؤوسين ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محددة، كما أن استخدامه للرقابة الشديدة تبقى ساكنة لحين حدوث حالة من تدني مستوى الأداء عن المعايير الموضوعية، أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل يتطلب تدخل من القائد لتصحيح الخطأ، أي أن القائد يقوم بالإجراءات التصحيحية، والتغذية الراجعة السلبية، والتعزيز السلبي من خلال واحد من شكلين هما (Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E., 2017, P.283).

1.4.7 الإدارة بالاستثناء النشطة: Management-By-Exception-Active (MBEA)

تتم عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.

2.4.7 لإدارة بالاستثناء غير النشطة (السلبية/ الساكنة): Management-By-Exception- Passive (MBEP)

أي عدم اتخاذ أي قرارات بالتدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير المحددة، وبناءً عليه يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق المرؤوس كالإنذار أو النقل ... إلخ. (Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E., 2017.P. 283).

5.7 الابتكار: Innovation

يُعرّف الابتكار بأنه "منتج، عملية، برنامج، فكرة، مفهوم -وما إلى ذلك- يعتبر جديدًا في البيئة التي يتم تقديمه فيها"، ويرتبط الابتكار بالجدية، حيث يُنظر إليه -نسيبًا- على أنه سمة تحدث في سياق بعينه؛ وما هو مبتكر في مؤسسة أو شركة أو بيئة ما، قد لا يكون مبتكرًا في غيرها، فالابتكار بالإضافة إلى ارتباطه بالحدثة يتم تحديده أيضًا بمدى التغيير الذي يحدثه.

(Wójcik, M., 2019. P. 141)، يشير ابتكار المكتبة إلى كل إجراء يقوم به أخصائي المكتبات لتحسين جودة الخدمات، إما من خلال تقديم أنواع جديدة لم تكن معروفة من قبل، أو خدمات لم يكن في الإمكان تنفيذها من قبل، أو تقديم الخدمات المعروفة بطريقة وبأدوات جديدة ومثيرة للاهتمام بشكل واضح (Kaffashan Kakhki, M., et al., 2021).

6.7 الأداء: Performance

ويُقصد به: أداء مهمة بمستوى مُعين من النجاح، ويضم الأداء المؤسسي: المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة قياساً إلى مخرجاتها المقصودة (الأهداف والغايات)، وعادة ما يتم قياس الأداء وفقاً لمعايير مقننة ومحددة سواء على المستوي الفردي أو الجماعي. وقد أثار مصطلح الأداء العديد من التساؤلات، ويرجع ذلك إلى أن المصطلح واسع جداً، ويضم العديد من الجوانب المختلفة، وقد لا يعكس النظر إلى جانب واحد منه بقية

الجوانب الأخرى، ومع ذلك، فهو يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة. (Ullah, A., 2019, P. 5774)

8. الدراسات السابقة:

للقوف على الدراسات السابقة أو المثيلة في موضوع البحث تم مراجعة المصادر التالية:

١- الفهرس الموحد لاتحاد المكتبات الجامعات المصرية. ٢- الدليل الببليوجرافي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات/ محمد فتحي عبد الهادي. (النسخة الإلكترونية ٢٠٢١م). ٣- قاعدة الهادي للإنتاج الفكري المتاحة بموقع الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). ٤- قواعد بيانات البوابة العربية للمكتبات والمعلومات (Cybrarians).

٥- محركات البحث التقليدية: Bing + Yahoo + Google. ٦- محركات البحث الوصفية (Meta): Dogpile.

٧- قواعد البيانات العربية المتاحة من خلال بنك المعرفة مثل: دار المنظومة والمنهل والعيكان.

اعتمد البحث في الدراسات والأوراق البحثية على المصطلحات التالية:

(القيادة التبادلية) (المكافأة المشروطة) (الإدارة بالاستثناء) (الإدارة بالنشطة) (الإدارة بالاستثناء) (القيادة التبادلية) (غير النشطة) (السكنة) (الابتكار في الأداء) (الأداء في المكتبات الجامعية). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام كلمات رئيسية أخرى بالتزامن مع المصطلحات الأساسية السابقة (المكتبات الأكاديمية/ الجامعية) (قيادة المكتبات الجامعية) (أخصائي المكتبات الجامعية)، كما ألقى الباحث نظرة خاطفة على المراجع المدرجة بثنايا الأوراق البحثية السابقة للقوف على المزيد من الأبحاث التي ربما لم يتم تداركها، بالإضافة إلى الحرص على استبعاد العديد من الدراسات التي تبين أن محتواها خارج نطاق الدراسة الحالية مثل: إدارة المؤسسات، التنظيم الإداري، الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي ... الخ.

واستقر الباحث على وجود مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمثيلة، ويمكن عرض هذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفي حالة نشرها خلال عام واحد تم الرجوع إلى الشهر الذي نُشرت به، ويمكن بيان الدراسات السابقة على النحو التالي:

1.8 الدراسات العربية:

1- دارت الدراسة الأولى (صبري، ٢٠١١) حول "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة" وكان الهدف الرئيس هو الكشف عن موضوع اقتصاد المعرفة مع تحديد الدور المحوري للقيادة من خلال تحليل أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) من المديرين العاملين في عدد من المؤسسات الأردنية، وتم توظيف نموذج لقياس القيادة الإدارية التحويلية والقيادة التبادلية، والعمل على تحليل أساليب القيادة التحويلية والتبادلية في منظمات الأعمال الأردنية، ومن نتائج الدراسة: تبني المدبرون الأردن أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية على السواء وليس ثمة تفضيل لنمط دون

الأخر، وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة التغييرات والعمل علي استيراد التكنولوجيا ونشرها بما يسهم في تطوير سلوكيات العاملين والإداريين وتغيير نظرتهم تجاه القائد وفقاً لأسلوبي القيادة التحويلية والتبادلية، وعدم سيطرة العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة فيما يتعلق بميل القادة إلي المركزية في الإدارة واتخاذ القرارات دون مشاركة القوي العاملة – رأس المال الفكري- المؤهلة وتدريبها وتحفيزها بغرض الإنجاز.

2-صادف الباحث دراسة (الطاهر، ٢٠١١) حول "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي العاملين" وهي دراسة نظرية بحثية تدور في الإطار المنهجي والمفاهيمي، وكان من بين أهدافها اختبار فعالية السلوك القيادي التبادلي والتحويلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز، وذلك في إطار نموذج القيادة كامل المدي (FRLM) الذي وضعه باس و أفوليو (Bass & Avolio, 1994) وقد اعتمدت الدراسة على تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين مستوي السلوك القيادي التحويلي والتبادلي عند القادة ومستوي دافعية الإنجاز لدي المرؤوسين، والكشف عن أبرز ما توصلت إليه الدراسات الميدانية السابقة وبيان أهمية القيادة التحويلية علاقتها وأثرها على الجوانب المختلفة للمؤسسة، إلي جانب استكشاف متغير الدافعية للإنجاز في المجال التنظيمي، وأكد الباحث أن الدراسة توصلت إلي نتائجها المتمثلة في تحقيق أهداف الدراسة المحددة سلفاً في ضوء الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة، وذكر الباحث أنه طرح مجموعة من التوصيات، لكن ذلك لم يتم بشكل واضح ومحدد في الدراسة لذا لم يعول عليها الباحث إلا من جهة الجانب النظري والمفاهيمي فقط.

3-ركزت الدراسة الثالثة (زاهر، ٢٠١٣) على " أثر القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي" وتناولت مفهوم القيادة التبادلية وعناصرها وأثرها على التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية التغيير، والتعرف إلى أنواع التغيير التي يمكن حدوثها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني واعتمدت علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة ممثلاً في العاملين بفندق داماروز، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات، ومن نتائج الدراسة الكشف عن وجود تأثير للقيادة التبادلية على عملية إدارة التغيير التنظيمي، كما كشفت عن عدم وجود بُعد محدد من أبعاد القيادة التبادلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي عن بقية الأبعاد الأخرى؛ حيث جاءت الآثار المترتبة على أبعاد القيادة التبادلية متقاربة في إدارة التغيير لتنظيمي داخل الفندق موضوع الدراسة.

4- انصبت الدراسة الرابعة (الرفاعي، ٢٠١٣) علي "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم" ومن أهدافها تحديد مستوي ممارسة المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية والتبادلية ومستوي تمكين المعلمين ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05 ≤ a) بين مستوي ممارسة مديري المدارس لنمط القيادتين التحويلية والتبادلية، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة لجمع بيانات العينة وعددها (٣٧٠) معلماً ومعلمة، ومن نتائجها أن مستوي مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاء متوسطاً لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ولم تختلف النتائج

بالنسبة لقياس مستوى نمط القيادة التبادلية، كما جاء مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية متوسطاً من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وتحديداً فيما يتعلق بالقيادتين التحويلية والتبادلية وأبعادهما، مع ضرورة اجراء دراسات أخرى للكشف عن العلاقة بين القيادتين التحويلية والتبادلية ومتغيرات أخرى كالثقة التنظيمية والروح المعنوية أو السمات الشخصية.

5-اهتمت الدراسة الخامسة (مرسي، ٢٠١٤) بتحديد "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية" ومن أهدافها بيان أثر القيادة التبادلية في عدم الأمان الوظيفي أو الانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وطبقت الدراسة علي عينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق وبلغ عددها (٤٢٠) مفردة؛ حيث تضمنت (230) معيدا و (190) مدرسا مساعدا، وخلصت الدراسة إلي أن مدركات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، كما أنها تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل، بالإضافة إلي أن مدركات العينة للقيادة التبادلية من قبل رؤسائهم في العمل جاءت متدنية بدرجة كبيرة، وأوصت بالدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بالعمل على تعزيز مدركات القيادة التبادلية، والعمل على دعم وتنمية الكفاءة والقدرات الذاتية لدي الهيئة المعاونة ومحاولة بث الثقة فيهم، وتنمية قدراتهم علي تحمل المسؤولية، وضرورة تركيز البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس علي التواصل المثمر مع الهيئة المعاونة والحرص علي مساعدتهم في حل مشكلاتهم.

6-أجريت الدراسة السادسة (العايدي، ٢٠١٥) حول "أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة" وانشصرت أهدافها في بيان مفهوم القيادة التبادلية مع قياس واقعية استخدامها من قبل المنظمات غير الحكومية ممثلة في مجموعة من الجمعيات بغ عددها (١٧) جمعية، وذلك لمعرفة مدي العلاقة بينها وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة، بالإضافة إلي بيان أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق أهداف هذه المشاريع، وخرجت الدراسة بنتائج منها تأثير القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (%٧٣,٤٥)، كما يوجد أثر للمكافأة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع في ذات الجمعيات بوزن نسبي قدره (%٧٦,٠٥)، ويوجد أثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) بوزن نسبي قدره (%٨١,٢٤) وأخيراً يوجد أثر للإدارة بالاستثناء غير النشطة (الساكنة) بوزن نسبي قدره (%٥٩,٦٦)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجمعيات لأسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وأن يكون هناك تفاهم بين القائد والمرؤوس حول متطلبات تنفيذ المشاريع، فضلاً عن تفعيل فكرة المكافآت والعقوبات المشروطة وإدراجها ضمن اللوائح الداخلية للمنظمات غير الحكومية.

7-اهتمت دراسة (أبو سبع، ٢٠١٦) ببيان "دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية" وبلغت عينة الدراسة من القيادة الإدارية (٤٩) مفردة، بينما بلغت العينة من المرؤوسين (٢٨٢) مفردة، وهدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافآت الشرطية-الإدارة بالاستثناء النشطة- الإدارة بالاستثناء غير النشطة) في تنمية الالتزام التنظيمي بأنواعها الثلاثة (الالتزام العاطفي-الالتزام المعياري-الالتزام المستمر)، بالإضافة إلي تحديد مدي تأثير المتغيرات الديموجرافية علي العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي) وتوصلت الدراسة إلي أن أساليب القيادة التبادلية ذات تأثير كبير علي العملية التنظيمية، وأن تطبيق أسلوب المكافآت المشروطة له مردود إيجابي علي التحفيز والانجاز في الأداء، كما أن تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء (النشطة) يعمل علي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، بينما كانت الإدارة بالاستثناء (غير النشطة) ذات علاقة عكسية بينها وبين الالتزام التنظيمي للعاملين، وأوصت الدراسة بتفعيل أبعاد القيادة التبادلية سواء المكافآت الشرطية أو الإدارة بالاستثناء النشطة، مع ضرورة عدم تفعيل أسلوب الإدارة بالاستثناء غير النشطة، علاوة علي اهتمام الإدارة التنظيمية بالعوامل الديموجرافية لما لها من تأثير علي السياسة القيادية.

8- حاولت دراسة (الروسان، ٢٠١٧) الوقوف علي أهمية "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين" ولإجراء الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (٤١٤) معلماً ومعلمه في محافظة الزرقاء، ومن أهداف الدراسة: بيان درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية، إلى جانب تحديد مدي الارتباط بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ومن أهم نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية جاء في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة ويليها نمط القيادة التبادلية بدرجة ممارسة متوسطة، كما كشفت عن أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة، بالإضافة إلي وجود ارتباط بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه القيادة التربوية إلي التوعية بأهمية نمط القيادة التحويلية والتبادلية مع العمل علي اقرار منظومة حوافز ترتبط بأداء المعلم وقدرته على الإنجاز بما يكفل تطوير أساليب المواطنة التنظيمية لتحقيق الأهداف التربوية.

9-دارت الدراسة التاسعة (زكي، ٢٠١٩) حول "جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي" وهدفت إلى التعرف علي مدي العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم، والوقوف على مستوي التميز التنظيمي بأبعاده الثلاثة: التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني في جامعة الملك عبد العزيز واختبار جودة العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين، وكشفت الدراسة عن جودة مستوي العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ووجود تفاهم بينهم، كما أكدت علي أن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً هو تميز المرؤوسين يليه تميز القيادة وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية، ومن توصيات الدراسة تعزيز وتطوير سياسات المشاركة في اتخاذ

القرارات وكذلك تنمية سلوك الأدوار الإضافية بما ينعكس علي الأداء التنظيمي، بالإضافة إلي تقوية العلاقة بين القيادة والمرؤوسين من خلال توفير مساحة أكبر من الثقة بين الطرفين وضرورة إدراك المرؤوسين للتمييز التنظيمي وتنمية وتعزيز المهارات السلوكية والاجتماعية للمرؤوسين والقيادة مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية.

10-اهتمت الدراسة العاشرة (أحمد، ٢٠٢٠) بتحديد مدي "العلاقة التبادلية بين رأس المال الفكري وجودة الحياة الوظيفية" وركزت علي بيان مدي اهتمام القائمين على إدارة الجامعات المصرية -الحكومية أو الخاصة- بأعضاء هيئة التدريس بها باعتبارهم رأس مالها الفكري، وأجريت الدراسة علي عدد (٤٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين بـ (٦) جامعات حكومية وخاصة، ومن أهدافها بيان ماهية جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاد رأس المال الفكري والاهتمام بالوقوف علي دور جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي رأس مالها الفكري في الجامعات المصرية، ومن أبرز نتائجها: محدودية إدراك القائمين على إدارة الجامعات المصرية لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس واعتمادهم علي التنمية بالتعليم الذاتي وكذلك الأمر بالنسبة لتوفير الوسائل التكنولوجية ونظم دعم المعلومات وفرص الترقية والتقدم الوظيفي بالإضافة إلي محدودية الاهتمام بالمتميزين والمبدعين وعدم توافر دعم كاف لجهود أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بالتشجيع علي العمل بروح الفريق و توفير الدعم المادي والمعنوي لتنمية رأس المال الفكري، والاهتمام بالبرامج التدريبية اللازمة مع توفير البرامج التسويقية وإصدار الكتيبات والنشرات لنشر المعرفة التسويقية بما يسهم في جودة الحياة الوظيفية بالجامعات الحكومية والخاصة.

11-ركزت دراسة (بن عزوز، ٢٠٢٠) علي بيان "أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية لآراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة" ولإجراء الدراسة تم جمع آراء عينة عشوائية بلغت (60) موظف، ومن أهداف الدراسة الوقوف على مستوى ممارسة القيادة الادارية لسلوكيات القيادة التبادلية من وجهة نظر الموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلف، وبيان أبرز ممارسات القيادة التبادلية شيوعاً بها، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي مع بيان مدي طبيعة الارتباط بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي، وكشفت الدراسة عن وجود مستوى ممارسة متوسط لأبعاد القيادة التبادلية داخل المديرية محل الدراسة بينما كان أحد أبعادها (المكافأة المشروطة) مؤشر تفاعل لتطبيق نمط القيادة التبادلية من خلال الثقة والشعور بالمسؤولية تجاه الموظفين والمديرية على حد سواء وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.237) درجة، ويليه البعد الثاني للقيادة التبادلية وهو الادارة بالاستثناء حيث أنه الاقل اهتماماً بمتوسط الحسابي (3.311) درجة، ومن توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بنمط المكافأة المشروطة وترسيخ ممارسته باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

12-اهتمت الدراسة الثانية عشر (مصنوعة، ٢٠٢٠) بالوقوف علي "دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية" من خلال دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز "وحدة الشلف" وأجريت الدراسة علي

عينة عشوائية مكونة من (١٢١) عامل، ومن أهدافها التعرف على دور القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة في تطوير أعمال القيادة الإدارية، والوقوف على مدى التزام إدارة المؤسسة بممارسات القيادة التبادلية ومدى تحقيق القيادة التبادلية للفعالية التنظيمية، ومن نتائج الدراسة أن نموذج القيادة التبادلية يُسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين القادة والعاملين، وتركيز القيادة التبادلية على تعزيز سلوك العاملين ونتاجهم وفقاً لأساليب المكافآت المناسبة والمُشجعة، ووجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التبادلية ومستوى الفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بمراجعة نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة محل الدراسة بما يسهم في تعزيز إمكانيات ومستويات الأداء وإبرام مزيد من الاتفاقيات لتحقيق التجانس بين الوظائف وفعالية الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لإزالة العوائق التنظيمية التي تؤثر على مستوى الإبداع والتكيف البيئي.

13- أما دراسة (الشعار، ٢٠٢١) فانصبحت على معرفة "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية" وركزت على تحديد أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تحديد مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية للمدارس محل الدراسة والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) وتحقيقاً لهذا الهدف تم إعداد استبانة وتطبيقها على عينة تكونت من (٣٨) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء متوسطاً ولجميع الأبعاد، كما أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة) كان لهما أثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن توصياتها ضرورة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية لما لها من أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعدم تفعيل بُعد الإدارة بالاستثناء (الساكنة) لما لها من سلبيات على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع ضرورة تمكين مديري المدارس من ممارسة بُعدي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة في المدارس التابعة للمديرية محل الدراسة.

14- اتجهت دراسة (عشري، ٢٠٢١) إلى بيان "تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية" وبلغ إجمالي مجتمع البحث (٨٨٧) مفردة، وتم اختيار (٢٦٩) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند حدود ثقة 95% وانحصرت أهداف الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه لدى العاملين بالإدارة العامة موضوع الدراسة، والتعرف على تأثير أبعاد القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه لدى العاملين بالإدارة العامة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الأبوية بالإضافة إلى وجود علاقة تبادلية بين القائد ومرووسيه، كما يوجد تأثير

معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، بينما يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السلطوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وأوصت الدراسة باختيار القيادات الإدارية الذين يتمتعون بسمات القيادة الأبوية التي تعمل على خلق المناخ الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، وتعزيز القيم الاجتماعية في مكان العمل، مع تبني مبدأ الشفافية والنزاهة، وضرورة العمل على توافر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين.

1.1.8 دراسات عربية دُوت باللغة الأجنبية:

وركزت علي (K. K., 2006) Hmood, (Madadha, G. A., - صادف الباحث دراسة عربية دُوت باللغة الأجنبية 1

"أنماط القيادة التبادلية والأداء: دليل في قطاع الاتصالات في الأردن" واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تبين أن عينة الدراسة بلغت (٣١٥) موظف ومدير، ومن أبرز أهداف الدراسة: تحديد العلاقة التبادلية والأداء في قطاع الاتصالات من خلال أنماط العلاقة التبادلية سواء بُعد المكافأة المشروطة أو الإدارة بالاستثناء (النشطة) والإدارة بالاستثناء (غير النشطة/ الساكنة) وأما قياس الأداء فجاء من خلال (الابداع، الالتزام، الإنجاز، الكفاءة والفعالية، الجهود الإضافية)، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة) وبين الأداء، وعلي الجانب الآخر توصلت إلي أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء (غير النشطة) وبين الأداء، كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة) وبين الإيراد، بينما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بالإدارة بالاستثناء (غير النشطة) وبين الإيراد، ومن توصيات الدراسة: تشجيع المديرين علي استخدام أسلوب المكافأة المشروطة بالأداء في القيادة التبادلية، وتدريب المديرين في كافة المستويات التنظيمية علي استخدام نمط القيادة التبادلية، وكذلك التوجه نحو عدم استخدام الإدارة بالاستثناء (غير النشطة) في المؤسسات التي تسعى للتطوير وتحقيق مستويات عالية في الأداء، علاوة علي ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المعنية بأنماط القيادة علي أداء الموظفين.

2- وثمة دراسة أخرى (Ashiq, M., Réhman, S.U., Muhammad, A., & Ahmad, S., 2021) حول " قيادة المكتبات الأكاديمية السعودية " وأجريت الدراسة على (١٤) من قادة المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلة الشخصية، ومن أهداف الدراسة: التحقق من تصورات قادة المكتبات الأكاديمية السعودية عن القيادة وقدرتهم على التمييز بين مفاهيم قيادة المكتبات وإدارتها والوقوف على التحديات التي تواجه قادة المكتبات الأكاديمية وطرق التوافق مع احتياجات مستخدمي المكتبات الحديثة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن قيادة المكتبة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقوة بمهارات الإدارة والتفكير الرؤيوي والعمل الجماعي والإرشاد، كما أن ما يقرب من نصف المشاركين لم يتمكنوا من التمييز بين قيادة المكتبة وإدارة

المكتبات، كما أبدى قادة المكتبات أنهم بحاجة إلى التطوير المهني المستمر لأخصائي المكتبات لتلبية الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين من المكتبات في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وأوصت الدراسة بتقديم فرص التطوير المهني المستمر وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبرامج محو الأمية المعلوماتية، بالإضافة إلى تعزيز الجهود التعاونية بين عمادات شؤون المكتبات وجمعية المكتبات والمعلومات السعودية وأقسام المكتبات بالمملكة، وجمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي- لتنمية المهارات المهنية لقيادة المكتبات، وأن تُقدم الجامعات السعودية وأقسام المكتبات بها المزيد من برامج الدرجات الأكاديمية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا للتطوير المهني في شؤون المكتبات في السعودية.

2.8 الدراسات الأجنبية:

للقوف على الدراسات الأجنبية السابقة تم البحث في المصادر التالية:

1-Education Research Complete. 2-EBSCO. 3- ProQuest Dissertation & Theses Global (PQDT). 4-Science Direct

وأثناء البحث في المصادر السابقة تم استخدام المصطلحات التالية:

- Reciprocal Leadership - Transactional Leadership - Conditional Reward -

Leadership

Management-By-Exception-Active (MBEA) - Management-By-Exception- Passive (MBEP)

Innovation- Innovation in performance.

وعلى الرغم من استرجاع مجموعة من الدراسات المثيلة، إلا أن الباحث لم يقف على دراسة تعالج جميع جوانب الدراسة الحالية، لذا اكتفي بعرض الدراسات الأجنبية السابقة للقوف على الأطر المنهجية وطرق المعالجة بها، ويمكن استعراضها -كسابقتها من الدراسات العربية -زمنياً -على النحو التالي:

1-تناولت الدراسة الأولى (Washington, R.R., 2007) تحديد "العلاقات التجريبية بين القيادة الخادمة والتحويلية والتبادلية: أوجه التشابه والاختلافات والارتباطات مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأجريت على عينة قوامها (207) فرداً من العاملين في (٥) منظمات ربحية وغير ربحية بأمريكا، ومن نتائج الدراسة أن مدركات العاملين للقيادة الخادمة لا ترتبط إيجاباً فقط بمدركات القيادة التحويلية ولكن ببعدي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة) في القيادة التبادلية، كما أشارت إلى أن القيادة الخادمة ترتبط سلباً ببعدي الإدارة بالاستثناء غير النشطة، وأن النتائج قد تساعد في إبراز دور القيادة الإدارية في الاختلاف بين مستويات الرضا الوظيفي وسلوك الأداء التنظيمي والالتزام دخل المنظمة، كما نوهت الدراسة إلى أن الاختلافات في مواقف وسلوكيات عمل الموظفين تستحق عدداً من الدراسات حول كيفية ارتباط أساليب القيادة بهذه الاختلافات

بشكل عام، فضلاً عن أنه ينبغي علي القادة الذين يتبعون أساليب القيادة التبادلية أن يُعيدوا النظر في نهج أكثر تركيزاً على المرؤوسين مثل: القيادة الخادمة والذي يرتبط بمواقف وسلوكيات العمل الإيجابية أكثر من الإدارة عن طريق الاستثناء، كما أكدت الدراسة في توصياتها علي أن أساليب القيادة التبادلية قد تساعد على رفع الروح المعنوية والأداء من قبل الأفراد والمنظمة ذاتها.

2- ركزت الدراسة التالية (Riaz, A., & Haider, M.H., 2010) على "دور القيادة التحويلية والتبادلية في التقدم المهني والرضا الوظيفي" وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة بلغت (٢٤٠) مفردة من مختلف المنظمات الخاصة العاملة في العاصمة الباكستانية "إسلام آباد" وأظهرت النتائج اتجاهات إيجابية للقيادة التحويلية والتبادلية، كما أكدت على مدى الارتباط الكبير بين القيادة التبادلية والتقدم المهني، إلي جانب أن القيادة التحويلية والتقدم المهني يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن التقدم المهني يعتمد أكثر على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية مقارنة بالرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون رؤية ورسالة المنظمة واضحة لكل موظف، وأن القيادة بحاجة إلى تعزيز التفكير الابتكاري للنظر في معايير العمل الحالية من خلال أساليب جديدة لتعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية، ويجب أن يكون أسلوب القيادة التحويلية مرغوباً في المواقف المختلفة مع أساليب القيادة التبادلية من خلال بعض الأنماط مثل: المكافآت الإيجابية والثناء علي المرؤوسين، إلي جانب النقد والتصحيح للأخطاء حال حدوثها بشكل أفضل لتعزيز التقدم المهني والرضا الوظيفي.

3- اهتمت الدراسة الثالثة (Jantz, R.C., 2012) بتحديد "الابتكار في المكتبات الأكاديمية: تحليل وجهات نظر أخصائي المكتبات الجامعية" ولجمع البيانات تم الاعتماد علي المقابلة مع (٦) أخصائيين في المكتبات الأكاديمية بأمريكا، وهدفت الدراسة إلي تحديد أساليب القيادة والتغيير التنظيمي وأدوار القادة في عملية الابتكار، والوقوف علي خصائص الابتكار والسلوك الابتكاري في المكتبات الأكاديمية من وجهة نظر أخصائي المكتبات، وتحديد مدى مشاركة أخصائي المكتبات الأكاديمية في الابتكار في الأداء، وكشفت الدراسة عن اهتمام وحرص أخصائي المكتبات الأكاديمية علي الابتكار، وعلى الرغم من أن القيادة والإدارة يمكن أن تُعزز الابتكار في المكتبة بشكل أساسي فقد أكدوا علي وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في القدرة علي الابتكار، بما في ذلك الجوانب التنظيمية والعوامل البيئية... الخ، ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة التزام كبار القادة بالاهتمام بالتحفيز علي الابتكار، والاعتماد علي أنماط القيادة التي تساعد علي توفير بيئة أكثر إبداعاً في المكتبات الأكاديمية وزيادة تدفق الأفكار الجديدة والسعي نحو ابتكار خدمات جديدة، والعمل بشكل متوازن بين التغييرات الاستراتيجية والجهود الاستكشافية والخدمات التقليدية الحالية.

4- دارت الدراسة الرابعة (Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015) حول "القيادة التبادلية والأداء الوظيفي" وكان الهدف الرئيس للدراسة هو تقييم العلاقة بين أساليب القيادة التبادلية ونمو وتطور الأداء الوظيفي، وانصبت الدراسة على أكبر البنوك في باكستان وحددها الباحث في (٦) ستة بنوك فقط، فضلاً عن فحص أسلوب القيادة

التبادلية مع الأداء الوظيفي بين مديري الفروع في البنوك بالاعتماد على نظرية (LXM) وتم اجراء مسح شامل لجمع البيانات والتي تم تحليلها من خلال استخدام برنامج التعامل مع البيانات (Smart-PLS) وأساليب وأدوات القياس الخاص به، وكشف نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي، كما تبين أن القيادة التبادلية تضيف -بشكل إيجابي- إلى زيادة الأداء الوظيفي للموظفين، بالإضافة إلى أن تبني أسلوب القيادة التبادلية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، وعليه جاءت توصيات الدراسة لتؤكد علي ضرورة اهتمام القادة البارزين بهذا النمط من الإدارة (القيادة التبادلية)، وكذلك التحقيق في تأثير أنماط القيادة المحتملة الأخرى على الأداء الوظيفي للموظف بما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

5- اتجهت الدراسة الخامسة. (Islam, M.A., Agarwal, N.K., & Ikeda, M., 2015) لوضع "تصور لخلق قيمة مشتركة لابتكار الخدمة في المكتبات الأكاديمية" من خلال التأسيس النظري، على اعتبار أنه يتوجب على المكتبات الأكاديمية إعادة دورها في البيئة الرقمية والابتكار لإنشاء خدمات ملائمة وسريعة الاستجابة، والحرص على إشراك المستفيد في خلق قيمة مشتركة للابتكار في الخدمات، وركزت الدراسة علي هدف رئيس انحصر في وضع تصور لمفهوم الأعمال لخلق قيمة مشتركة واقتراح إطار محدد من أجل ابتكار الخدمة في المكتبات الأكاديمية، وذلك من خلال التوجه إلى المشاركة في الإبداع والابتكار في المكتبات الأكاديمية، وحاوت الدراسة الإجابة على سؤالين رئيسيين هما: ما هي مكونات خلق القيمة المشتركة؟ وكيف يمكن الاستفادة من قيمة الإبداع المشترك لابتكار خدمات جديدة في المكتبات الأكاديمية؟ ومن نتائج الدراسة أن المكتبات الأكاديمية بحاجة إلى تحويل تركيزها من خلق القيمة إلى الإبداع والابتكار المشترك ودعوة أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب للقيام بدور فعال في عملية تطوير الخدمة، وإتاحة الفرصة أمام المستفيدين للتفكير في أنفسهم كمشاركين ومبدعين في الخدمات، ومن توصياتها ضرورة اعتماد استراتيجيات مختلفة (مكافآت / مسابقات) لتشجيع المستفيدين على المشاركة من ناحية، وتفعيل دور وعلاقة أقوى بين المكتبة ومستخدميها وطريقة عمل تتسم بالمرونة من ناحية ثانية، بالإضافة إلى بناء مجتمع قوي وقادر علي الابتكار المستمر في خدمات المكتبة الأكاديمية.

6- توسعت الدراسة السادسة (Henkel, M., Ilhan, A., Mainka, A. and Stock, W. G., 2017) لتتناول "الابتكار المفتوح في المكتبات" وركزت على (٦) مكتبات؛ منها (٤) مكتبات عامة، ومكتبة عامة مدمجة مع مكتبة وطنية، ومكتبة أكاديمية، ومكتبة خاصة. والمكتبات موزعة على (٥) دول؛ مكتبتان في الدنمارك ومكتبة واحدة بكل من أمريكا، فنلندا، سنغافورة، ألمانيا، وهدفت الدراسة إلى تحديد المكتبات التي شاركت بالفعل في الابتكار المفتوح مع بيان مصادرها ووسائلها وأدواتها، والكشف عن الابتكارات الملموسة الناتجة عن عملية الابتكار المفتوح، ومن نتائجها: مشاركة المكتبات في الابتكار على مستويات مختلفة وأن هذه المشاركات أسفرت عن ابتكارات بسيطة ومحدودة؛ تمثلت في تقديم خدمات إضافية من خلال أنشطة الإبداع المشترك، إلى جانب

ابتكارات كبيرة تمثلت في تطوير خدمات رقمية بالتعاون مع الموردين والمكاتب وبعض الشركاء الآخرين، بالإضافة إلي أن تدفق المعلومات جاء في المقام الأول من قبل المستفيدين وقد جاء من غير المستفيدين أيضاً، وأشارت الدراسة في توصياتها إلي ضرورة وجود منصة تراكمية لأن ذلك سيساعد المكاتب الأخرى على التعلم من التجربة التي اكتسبتها بعض المكاتب من خلال الابتكار المفتوح، بالإضافة إلي أن الابتكار المفتوح في المكاتب يُغير ثقافة تطور المكاتب وآليات وسبل إدارة المعرفة بها.

7-تناولت الدراسة السابعة (Ashiq, M., ur Rehman, S., & Batool, S.H., 2019) "مفاهيم قادة المكاتب الأكاديمية لقيادة المكاتب في باكستان" وهدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم قادة المكاتب الأكاديمية تجاه قيادة وإدارة

المكاتب، وأفضل السمات لقادة المكاتب الأكاديمية، وسمات القادة الأذكياء، وسبل تطوير مهارات القيادات الإدارية، واعتمدت الدراسة علي استخدام منهج البحث النوعي، وتم إجراء الدراسة علي عينة عمدية من قادة المكاتب الأكاديمية الذين يمتلكون خبرة مهنية لا تقل عن (١٠) سنوات، بالإضافة إلي خبرة لا تقل عن (٥) سنوات كمدير أو رئيس أخصائي مكاتب، وبلغ عدد المكاتب الأكاديمية التي جري التخطيط لجمع البيانات عن قيادتها (١٧) مكتبة؛ رفض اثنان منهم إجراء المقابلة، بينما قبل (١٥) مدير وأجريت المقابلة معهم، وأشارت النتائج إلي أن أفضل سمات قادة المكاتب الأكاديمية هي وجود شخصية إنسانية وجذابة ولديها مهارات وقدرات بناء العلاقات والتواصل الاجتماعي مع المرؤوسين، وأوصت الدراسة بالتطوير المهني المستمر للقادة وتزويدهم بالمهارات القيادية اللازمة باعتبارها أفضل الوسائل المتبعة لتطوير مهارات القيادة في المكاتب، وأنه يتوجب علي جمعيات المكاتب المهنية عقد ورش عمل تدريبية خاصة لقادة المكاتب خلال حياتهم المهنية، وأن قادة المكاتب ينبغي أن يكون لديهم رؤية بشأن توقع المستقبل والتخطيط الملائم لذلك.

8-توجهت الدراسة الثامنة (Brook & Hallerduff, 2020) نحو تحليل دور "القيادة التنظيمية في المكاتب الأكاديمية" مع التركيز على الدور النسائي في القيادة، ولجمع بيانات الدراسة تم الاعتماد على المقابلة التي تضمنت (١٠) أسئلة، وبلغ إجمالي عدد المشاركين في الدراسة (٥٥) مشاركة؛ وتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع (٣١) من المُشاركات، بينما تمت المقابلة مع (٢٣) من المشاركات باستخدام بعض وسائل التواصل مثل: Zoom -Skype -Google Hangouts... الخ. بينما تم استخدام الهاتف مع مُشاركة واحدة فقط، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدي دور القيادات النسائية في الدفاع عن موظفيهم والمرؤوسين، وآليات دعم الهياكل التنظيمية من القيادة النسائية، وتحديد مدي صناعة وتفعيل القرارات في منظماتهم، وطرق وأساليب الدفاع؛ بدءاً من الكلمات والتصرفات والأفعال اليومية وصولاً إلى المبادرات والبرامج... الخ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك العديد من الطرق لممارسة القيم النسائية من قبل القيادات التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام سلطتهم التنظيمية لاتخاذ قرارات أحادية الجانب تستند إلى القيم النسائية في بعض الأحيان، فضلاً عن السعي إلى

تحسين الاتصال والشفافية في المؤسسات الأكاديمية التي يعملون بها وربط ذلك بالحاجة إلى الكفاءة، بالإضافة إلى تغيير الهياكل والممارسات في المؤسسات الأكاديمية لجعل القيادة النسائية أكثر تمثيلاً في المستقبل.

9- ركزت الدراسة التاسعة (Lubanga, S.C., & Mumba, J., 2021) على تحديد دور "البحث والتطوير والإبداع والابتكار في المكتبات الأكاديمية في ملاوي" لإعادة التفكير في تطوير المكتبات في القرن الحادي والعشرين، وانصبت الدراسة الاستقصائية الوصفية علي جامعة يونيليا (UNILIA) واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات عن أخصائي المكتبات بها وعددهم (١٣) موظف وجاءت الردود من (٩) موظفين فقط على الاستبانة بنسبة ٦٩,٢٪ من إجمالي المشاركين، ومن أبرز نتائجها أن الأنشطة والخدمات المبتكرة في مكتبات جامعة يونيليا (UNILIA) تعتمد على المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ممثلة في : الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والويب 2.0، ومواقع التواصل الاجتماعي والفهارس الإلكترونية والبوابات... الخ. كما أن المكتبات لديها القدرة -بفضل البحث والتطوير والإبداع والابتكار- على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمستمرة، فضلاً عن تحسين الأنشطة والخدمات القائمة، مع استغلال الفرص والاتجاهات الجديدة في المكتبات، كما كشفت الدراسة عن الافتقار إلى سياسات البحث والابتكار، إلى جانب أن الثقافة الأكاديمية ذاتها لا تدعم البحث والابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قادة المكتبات الأكاديمية للابتكار في الأنشطة والخدمات والممارسات المهنية والحرص على تفعيل دور مركز البحث والتطوير في جامعة يونيليا (UNILIA)، بالإضافة إلى تبني إدارة الجامعة خلق ثقافة تسهل من تبادل الأفكار والمعرفة من خلال البحث والإبداع والابتكار.

10- حاولت الدراسة العاشرة (Lembinen, 2021) تحديد "الابتكار في المكتبات الأكاديمية الأوروبية" من وجهة نظر القيادة وانطباعاتهم واعتمدت الدراسة الميدانية على أداة المقابلة لجمع البيانات والتي بلغ عددها (٩) مقابلات شبه منظمة مع مديري المكتبات الأكاديمية الأوروبية، وركزت الدراسة من خلال أهدافها على رسم خريطة لمنهج المستجيبين تجاه الابتكار من خلال طرح تساؤل عن: كيف يُنظر إلى الابتكار وآليات إدارته في المكتبات، بالإضافة إلى تحديد مدى الاهتمام بالابتكار في المكتبات الأكاديمية، والوقوف على مدى انتشار ثقافة الإبداع والابتكار لدي المديرين والمرؤوسين بها، وأكدت نتائج الدراسة على أن الابتكار في المكتبات الأكاديمية ليس نادرًا كما هو متوقع، بل إنه موجود ويمكن التوسع والاستمرار فيه طالما توافرت له العوامل المساندة والداعمة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن جميع مكتبات موضوع الدراسة تشارك في أنشطة مبتكرة، وأن قادتها يشجعون على الابتكار في الأداء والمهام من خلال تمكين موظفيهم وتقديم الدعم اللازم لهم، كما اعتبر مديرو المكتبات أن الابتكار جزءاً من الاستراتيجية الأساسية – الحالية والمستقبلية- للمكتبات التي يعملون بها.

١١- عرضت الدراسة الحادية عشر (Lee, P., 2021) لظاهرة "الابتكار التكنولوجي في المكتبات" وركزت على هدف رئيس هو: تحديد الابتكار التكنولوجي المستخدم في المكتبات لاستيعاب نموذج القرن (٢١) لسلوك البحث عن المعلومات، ومناقشة تطور الابتكار التكنولوجي في المكتبات، واستخدمت إحصاءات براءات

الاختراع كمؤشرات للاختراعات المخصصة للمكتبات، وتبدو أهمية الدراسة في تقديم صورة شاملة لمصادر المعرفة وأثر الابتكار التكنولوجي المرتبط بالمكتبات، وكشفت نتائجها عن أن تكنولوجيا المكتبات في مرحلة الصعود لكنها لم تقدم تحول تكنولوجي قوي، وأن الابتكارات التكنولوجية الرئيسية مستمدة من مجالات متنوعة وليس من مجال واحد، كما أن الابتكار التكنولوجي للمكتبات سيبدو بشكل متزايد في المجالات والتخصصات ذات القيمة العلمية المتعددة، ومن أبرز توصياتها ضرورة تشجيع أخصائي المكتبات علي اكتساب معارف جديدة مع تعزيز وتطوير أفكار وتجارب جديدة، واستخدام آليات رسمية وغير رسمية لضمان تشارك أفضل الممارسات بين أخصائي المكتبات، وحتى تكون المكتبات قادرة على التعامل مع التضخم المتزايد والتغير التكنولوجي المستمر، والاهتمام بآراء المستفيدين (كزبائن) مع مراعاة دور البرمجيات أو شركات التصميم (كموردين)، فضلا عن مشاركة المكتبات الأخرى (كمجتمعات محلية) في استراتيجيات التنمية المستدامة للمكتبة.

9. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:

- ١- انصبت بعض الدراسات على المزج بين القيادتين التحويلية والتبادلية ودورها في الأداء التنظيمي سواء داخل المؤسسات التعليمية أو التربوية أو الصناعية ... إلخ، ولكنها لم تنطرق إلى دراسة أي منهما من خلال أبعادهما المعروفة داخل المكتبات الجامعية.
- ٢- أن جميع الدراسات السابقة لم تُفرد دراسة واحدة لنمط القيادة التبادلية وأبعادهما الثلاثة وممارساتها في المكتبات الجامعية بغض النظر عن تأثيرها على الابتكار فيها من عدمه.
- ٣- أن ثمة دراسات تناولت الابتكار في المكتبات الأكاديمية من زوايا متعددة، لكنها وبالرغم من ذلك لم تتناول الابتكار من منظور القيادة التبادلية وقياس مدي علاقتها ودورها في الابتكار وتحديدًا داخل المكتبات الجامعية.
- ٤- يؤكد الباحث علي عدم تناول دراسات -عربية أو أجنبية- لموضوع الدراسة الحالي برمته، لكن الثابت أن ثمة دراسات تناولت جوانب ومحاور ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر أو غير مباشر، وليس من شك في أن استعراضها ودراساتها يُفيد الدراسة الحالية ويزيد من أهميتها، ومن المؤكد وجود دراسات عربية وأجنبية أخرى بعيدة الصلة عن موضوع الدراسة الحالي لذا نحاها الباحث جانباً، إذ أن عرضها لن يعدو عن كونه عبئاً على محور الدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

0.2 تقديم:

إن التحول داخل المؤسسات الجامعية أدي حتماً إلى أشكال جديدة من المنافسة والتطوير، ولم تعد المنافسة في التعليم الجامعي محصورة بين الأفراد أو الدول، بل أصبحت بين المؤسسات الجامعية ذاتها، مما أدى إلى تعدد

أشكال ومستويات المنافسة، وظلت المنافسة بين الجامعات في تصاعد مستمر، وتتضمن المنافسة فيما يتعلق بالتصنيفات العالمية وكذلك الأمر بالنسبة للأبحاث والتعليم والموارد والميزانيات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب... الخ. ونظراً لأن المكتبات تقع في قلب المؤسسات الجامعية فهي ليست مُحصنة من التغييرات والتحديات التي أحدثتها تطورات التعليم العالي، علاوة على ذلك فإن "المكتبات الجامعية في منعطف حرج بسبب المتطلبات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وزيادة عدد برامج التعليم عن بُعد، والنماذج الجديدة لدعم التعليم والبحث العلمي وتراجع الموارد، لذا، أصبح من الضروري -للعديد من القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية وأخصائي المكتبات التابعين لهم- إعادة التفكير في البناء الأساسي لأدوار المكتبات والخدمات والعمليات في الجامعات، إذ تُعد الجودة والقيادة الفعالة أمراً ضرورياً لبقاء المكتبات الجامعية". (Lo, P., et al., 2020, P. 972)

ومن المسلم به أن المكتبة -بصرف النظر عن كونها عامة أو جامعية- يتوقع أن تكون بمثابة بوابة للمعلومات والمعرفة العالمية بحيث تيسر الوصول المباشر والمتعدد إلى الموارد في أشكال متنوعة، ومع ذلك، توجد المكتبات اليوم في بيئة مدفوعة بالتغيير. والتغيير الأكثر تحدياً للمكتبات الجامعية هو بيئة المعلومات الديناميكية التي أحدثتها الإنترنت، فالتطوير المهني المستمر والابتكار والتنوع والشمول هي أكبر المتطلبات والخصائص الضرورية حالياً، فثمة أدوار ومهام ينبغي على قيادة وأخصائي المكتبات الجامعة أن ينهضوا بها، مع الحرص على الابتكار المستمر والتكيف مع خدمات المعلومات الجديدة، من أجل التعامل مع المتطلبات المتغيرة بسرعة في ظل تطورات البيئة الديناميكية المتلاحقة للمعلومات

(Lo, P., Chiu, D.K., Cho, A., & Allard, B, 2019). إن التقييم المستمر للتطوير والابتكار في أداء قيادات وأخصائي المكتبات الجامعية أضحى ضرورة لأن المكتبات الجامعية تواجه العديد من التحديات وعلى رأسها التغييرات التكنولوجية السريعة، وتساعد تكاليف المواد المطبوعة، والتعليم عن بُعد، وانخفاض التمويل... الخ، وهذه التحديات حتمت-على قادة المكتبات الجامعية-الحرص على تقييم دور المكتبة الجامعية يتبعه تحليل وتقييم أداء الأخصائيين بما في ذلك تقييم المهام والأدوار والترقيات لما له من انعكاسات على الأداء داخل المكتبات الجامعية. (Grodzicki, J., & Varma, A., 2011. P. 10)

ويؤكد (Shah & Hamid, 2015) أن تحقيق المهام والأهداف في المكتبات الجامعية هي مسؤوليات القيادة الإدارية الذين يمثلون الفاعلين الرئيسيين لتحفيز أخصائي المكتبات على تحقيق الأهداف وتنمية الثقة للوصول إلى مستويات الأداء العليا المطلوبة. وبدون قيادة قوية وفعالة لن تتمكن المكتبات الجامعية من التعامل مع التغييرات المتلاحقة والتصدي للأزمات أو إعادة اكتشاف أنفسهم لمواجهة التغييرات أو التعامل مع متطلبات التعليم

العالي، علاوة على القضايا المتعلقة بالأنماط والممارسات الإدارية، فضلاً عن إنجاز أدوارهم ومسئولياتهم بشكل متكامل. (Lo, P., et al., 2020, P. 973).

1.2 القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من أكثر المهام إثارة للجدل في مجال الإدارة في العصر الحديث بسبب أهميتها ودورها الرئيس في نجاح المؤسسات، فالقيادة أشبه بعملية ديناميكية تتضافر فيها الجهود لمتابعة التطورات في المؤسسة، والقيادة في أبسط أشكالها تعني القدرة على قيادة الأفراد؛ إنها قدرة الفرد أو مجموعة الأفراد على أن يكونوا المبادرين، أو، أن يكونوا في الطليعة بينما يتبعهم الآخرون ممثلين في المرؤوسين أو التابعين. (Ullah, A., 2019, P. 5774) ويرى كلاً من رودريجاس وفيريرا (Rodrigues & Ferreira, 2015) أن القيادة هي "القدرة على التحفيز والتأثير على أنشطة ومهام المرؤوسين، بطريقة أخلاقية ومخصصة، بحيث يكونوا قادرين على المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة".

وتُعرّف القيادة بأنها "وظيفة للمعرفة، لها رؤية يتم توصيلها بشكل جيد، وتعمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة واتخاذ إجراءات فعالة لتحقيق المتطلبات التنظيمية والإدارية، أو، هي علاقة تأثير بين القادة والمرؤوسين أو التابعين الذين يعترفون بإجراء تطورات حقيقية تنعكس على أهدافهم المشتركة". (Hernon, P., & Rossiter, N., 2006, P. 4) على اعتبار أن القيادة في الأساس علاقة تأثير بين القادة والمرؤوسين الذين يحرصون على إجراء تغييرات حقيقية تعكس أغراضهم التبادلية، وتركز هذه النماذج على علاقة التبادل بين القائد والمرؤوسين بدلا من التأكيد على صفات القائد أو سلوكه (القيادة الشخصية)، (Cardona, P., 2000, P. 202)

بينما يرى بعض الخبراء (Turner, N., et al., 2002, P. 305) أنه يُنظر إلى القيادة -في المقام الأول- على أنها "وسيلة للسيطرة على التابعين والأساليب المتبعة في الأداء، إلى جانب القضاء على المشاكل باستخدام ممارسات تصحيحية من القائد إلي المرؤوس". فالقيادة هي أحد العوامل التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، علاوة على ذلك، يمكن التعبير عن مصطلح القيادة بعدة طرق ويشار إليه عموماً بأسلوب القيادة ذاته. (Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015)

وقد أشار كل من شفايجر وجوتل (Schweiger, Müller & Güttel, 2020) أنه يُنظر إلي القيادة من منظور متعدد؛

الأول: المعنى البطولي الذي يركز على القائد -غالباً- كشخص أو (زعيم) ذو سمات شخصية قيادية، والقيادة من هذا المنظور تعني أن القادة ذوي التوجهات المحددة أو السمات أو القيم أو المهارات يؤثرون على المرؤوسين من خلال إظهار سلوك قيادي للوصول إلى أهداف تنظيمية.

الثاني: تركز نظريات القيادة-في مرحلة ما بعد البطولة-على أهمية التعاون وتوافق الآراء والحوار والاتصال، استناداً إلى الانسجام الجماعي بدلاً من السلطة (الزعامة)، وتشمل هذه النظريات ما بعد البطولية مصطلحات مثل: قيادة "موزعة، مشتركة، خادمة، هادئة، تعاونية، مجتمعية ومشاركة" والأولوية هنا لحرية التعبير عن الذات، وتحييد القوة لصالح العمل الجماعي والحوار المتناغم وتوافق الآراء حول الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الثالث: يركز على النظرة العملية التي يتم اتباعها كنهج ما بعد النظرة البطولية وإعادة النظر إلى القيادة كعملية مرنة ناشئة عن التفاعلات الديناميكية للعلاقات داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم القيادة إلا أنها تتضمن عناصر أساسية هي:

١. أن القيادة عبارة عن عملية Process

٢. أن القيادة تتضمن التأثير Influence

٣. أن القيادة تنشأ داخل جماعة Group

٤. أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal Attainment.

ومن خلال العناصر السابقة يؤكد كلٌّ من (بيتر ج، ونورث هاوس، ٢٠١٨، ص ٢٥) أن القيادة "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". وليس من شك في أن القيادة لها دور مهم في تحسين أداء وسلوك العاملين لتحقيق النجاح في أداء المؤسسة، وخاصة المؤسسات الحكومية لتقديم خدمة إدارية أفضل للمجتمع، وقد أثبتت الدراسات المعنية أن القيادة ذات الرؤية المتميزة ستفيد المؤسسة لمواكبة النمو والتطور، كما أنها ستلعب دوراً هاماً في تطوير أداء وسلوك العاملين لتقديم خدمات جديدة ومتميزة (Rambe, T., 2021) وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة المكتبات الجامعية التي تحرص على التطوير والابتكار في الأداء طالما توافرت أوجه التنسيق بين قيادتها وبين أخصائي المكتبات العاملين بها، إذ أن "القيادة لها جانبين، أحدهما إيجابي وآخر سلبي؛ أما الإيجابي فيظهر حينما تتوافر بها أدوات ووسائل التعاون بين القائد والمرؤوسين، أما الجانب السلبي فيبدو حينما ينتهج المرؤوس سلوكاً معكوساً ومضاداً للقائد في الأداء الوظيفي، كما أنه ليس من الحكمة أن يتولى القائد حل جميع المشاكل للمرؤوسين لأنه يُفقد القدرة تدريجياً على حل المشاكل بأنفسهم" (Lo, P., et al., 2020, P. 972).

وفي الأوقات التي تواجه فيها المكتبات الجامعية تحديات جديدة تساهم أساليب القيادة الفعالة في تحسين الأداء ومواجهة هذه التحديات، فالقيادة أمر بالغ الأهمية في تطوير الأداء والابتكار فيه على جميع المستويات داخل المكتبات الجامعية، ويبدو أن القيادة هي إحدى أكثر العمليات فاعلية في التأثير على أداء أخصائي المكتبات، فمن وجهة نظر خبراء الإدارة أن "قادة المؤسسة لديهم القدرة على تثقيف ودعم موظفيهم بالإضافة إلي دعمهم للنهوض بعمل إبداعي ومبتكر في نفس الوقت، فمن خلال كلماتهم وأفعالهم وسلوكهم، يشجعون أخصائي المكتبات على بذل جهد إضافي لتعزيز تحقيق الأهداف المحددة".

(Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015, P. 77)

ويري مارتن جايسون (Martin, J., 2016) أنه بدون قيادة قوية وفعالة، لا يمكن للمكتبات الأكاديمية ومهنة المكتبات أن تتغلب على الأزمات أو تعيد اكتشاف نفسها لتلبية المتطلبات المتغيرة للتعليم العالي، والاهتمام بتطوير خصائص وأنماط إدارة مديري المكتبات الجامعية، فضلاً عن أدوارهم ومسؤولياتهم، مع منظور متعدد الثقافات على نطاق دولي. فالقيادة عنصر ضروري؛ يُعزز الابتكار ويخلق الحماس والتركيز ويحفز الآخرين، ويُشجع أسلوب القيادة الصحيح جميع المرؤوسين للعمل على النحو الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي تكون القيادة فعالة فإنها تتطلب التواصل والسلوك الفعال من جانب أعضائها. (Clavier, N.N., et al., 2021, P. 20)

وترتبط القيادة بأساليب التميز والابتكار في الأداء داخل المكتبات، وقد اكتسبت الصلة بين القيادة والابتكار اهتماماً كبيراً في العصر الحالي على اعتبار أن القيادة الإيجابية واحدة من أقوى دوافع الإبداع والابتكار، كما أنها تساعد على تحقيق الترابط الذي يُزيد من أثرها الإيجابي والفعال في الأداء بشكل واضح. (Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B., 2016, P. 69)

وهذا يتطلب قائد يُقدم الدعم الدائم لفريق العمل ويهتم بالجوانب الشخصية لهم ولديه من المهارات ما يكفل له توفير علاقات جيدة مع المرؤوسين في العمل (Ciucur, D., & Pîrvuț, A.F., 2012) ، ويؤكد عدد من خبراء الإدارة أن مثل هذه العلاقات بين القائد والمرؤوسين تُبني على الاحترام والثقة والالتزام المتبادل والذي من شأنه أن يكشف عن أداء وظيفي أفضل وتحقيق مزيد من الالتزام وتطوير الأداء الوظيفي بشكل أفضل.

(Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J., 1997).

2.2 القيادة التبادلية: Transactional Leadership

قد يكتنف مصطلح القيادة التبادلية بعض الغموض بالنسبة للعاملين في حقل المكتبات، ويرجع ذلك إلى أن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط أساساً بالخبرات والتجارب والثقافات المتنوعة من مجتمع لآخر، ومن مجال لآخر، مما يجعل التعريف الدقيق والتفصيلي يتفاوت من مجال لآخر وفقاً لطبيعة المجال وأهدافه وفروعه النظرية والتطبيقية (الصاوي: ١٩٩٤، ص ٦٠٥)، ويمكن القول إن القيادة ذاتها تنطوي على القيادة التبادلية مع الموظفين وفيما بينهم، مع الحفاظ على الترتيبات التنظيمية داخل المؤسسة على حالها. (Swan, W., 2016). ويعرفها باس (Bass) بأنها "عملية يتوقع فيها القادة من أتباعهم أداء خدمات مقابل الدفع وتلبية مطالبهم"؛ أي أنها منوطة بنظام المكافأة مقابل الأداء والمنع حال التقصير أو عدم الإنجاز في الأداء أيضاً، لذا يُطلق عليها البعض بالقيادة الإجرائية "Procedural leadership". على اعتبار أنها تسير وفقاً لإجراءات محددة" (Boamah, S. A., & Tremblay, P., 2019).

إن القيادة التبادلية تتميز بنظام مكافأة القادة لمرؤوسيهما بما يحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي؛ كما يمكن أن تُسهم في تعزيز

الأداء الوظيفي، وينبغي أن نضع في الاعتبار اختلاف تفاعل العاملين تجاه القرارات القيادية في جميع الهيئات والمؤسسات.

(Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015). وتتطلب القيادة التبادلية في المكتبات الجامعية الرؤية الواضحة والدقيقة والوعي الذاتي والتنظيم والتواصل المستمر، والقدرة على تشجيع الرؤية المستقبلية المشتركة، والتوظيف الناجح لأخصائي المكتبات الجامعية الذين تم تحفيزهم على ذلك، فالقيادة قد تكون منفصلة عن الإدارة، ولكنها جزء لا يتجزأ منها؛ ومن المتوقع أن يلعب قادة المكتبات الجامعية -اليوم ومستقبلاً- دوراً مهماً لأنهم يقودون المكتبات للمساهمة في المهام العلمية والبحثية في الجامعات. (Hernon, P., & Rossiter, N., 2006) ومن المؤكد أن أخصائي المكتبات الجامعية أحد روافد نجاح القيادة التبادلية، ويمكن للقادة مساعدة هؤلاء الأخصائيين ليصبحوا أكثر فعالية، والمرؤوسون عادة هم مفاتيح نجاح القيادة، وبالتعاون معاً يمكنهم تحقيق التميز والابتكار في الأداء الوظيفي داخل المكتبات، والقيادة التبادلية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات التعليم والتطوير، وتدعم القيادة التبادلية فكرة أن القادة والمرؤوسين يخرطون في علاقة الأخذ والعطاء حيث يتم تشجيع المرؤوسين بصفة مستمرة من خلال ممارسات القيادة التبادلية وأبعادها المختلفة.

(Pierce, W., 1998) ومن اللافت للنظر أن القائد في أسلوب القيادة التبادلية يحفز أتباعه للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال التوضيح أدوار ومتطلبات المهام، إلى جانب اعتماد المكافآت أو العقوبات، في الوقت الذي يعتمد القائد في القيادة التحويلية على تحفيز أتباعه من خلال التواصل والالهام والتحفيز الفكري حتى ينفذوا مهامهم بكفاءة وفعالية على حد سواء.

(Rodrigues, A., & Ferreira, M.C., 2015, P. 494)

ولذا فإن القيادة التبادلية سواء في المكتبات الجامعية أو في غيرها تقتضي أن يتعرف القائد علي المرؤوسين وتوضيح آليات تلبية احتياجاتهم بهدف تعزيز الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المهام وتوفير البيئة المستقرة وتشجيع روح المنافسة ومكافأة المرؤوسين الذين يقدمون أداء أفضل ومعاقبة من لا ينهضون بذلك، على اعتبار أن تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام أولي مسؤوليات القادة الذين يمثلون الفاعلين الرئيسيين لتحفيز المرؤوسين وتنمية الثقة لتلبية مستويات الأداء العالية المطلوبة. (Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015, P. 76) فالنظريات الحديثة للقيادة التبادلية تفترض أن المؤسسة نظام متكامل ومترابط، لكن وبسبب التعقيدات والظروف المتغيرة لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يمكن اعتباره الأفضل، ويجب أن يساعد قادة المؤسسة على تنسيق الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينبغي للمؤسسات أن تكون خلاقية وقوية لحل التحديات المتغيرة باستمرار. (Clancy, T.R., 2007).

ويري البعض أنه في الوقت الذي تركز فيه القيادة التبادلية على علاقة التبادل بين القادة والمرؤوسين تتخطى القيادة التحويلية هذه المصالح الذاتية المباشرة والتي تؤكد على السلوك الرمزي للقائد؛ على سبيل المثال: الرسائل الملهمة والرؤية؛ القيم، بدلاً من المعاملات الاقتصادية بين القائد والمرؤوسين.

(İşcan, Ö.F., Ersari, G., & Naktiyok, A., 2014) ومن ناحية أخرى نجد أن القيادة التبادلية هي الأكثر تقليدية بين أنماط القيادة المختلفة لأنها تستند بشكل عام إلى البيروقراطية والمعايير التنظيمية، وترتكز على العلاقة بين القائد والمرؤوس من حيث تبادل القيم الاقتصادية والنفسية، ويؤكد (Bass) أن القيادة التحويلية لا تحل محل القيادة التبادلية، لكنها تعزز دورها في تحقيق أهداف القائد والمؤسسة على حد سواء (Boamah, S. A., & Tremblay, P., 2019).

أ-وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً بحيث يسهل تحقيقها.

ب-زيادة تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم.

ج-تقضي على الارتباك في التسلسل القيادي أو تقلل منه.

د-تخلق نظاماً يسهل تنفيذه للقادة كما يسهل اتباعه من قبل المرؤوسين (الموظفين).

هـ-يُمكن الموظف من تحديد نظام المكافأة الملائم بناءً على أدائه الشخصي.

وعلى الجانب الآخر تبدو سلبياتها في: أنها يمكن – في بعض الأحيان- أن تُقلل الابتكار والإبداع، كما أن الولاء للمنظمة لا يتم تقديره، كما أنها تساهم في خلق أتباعاً أكثر من القادة بين الموظفين، كما أنها تركز على الأهداف قصيرة الأجل وليست طويلة الأجل.

(<https://jmw.com/10-transactional-leadership-style-examples-strengths-and-weaknesses>)

1.2.2 أبعاد القيادة التبادلية:

يري خبراء الإدارة أن القيادة التبادلية تُبنى على أساس علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس؛ بمعنى أن مدير المكتبة -مثلاً- يُشجع على العطاء والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، لذا فإن فاعلية أخصائي المكتبات الجامعية تكمن في قدرتهم على تحقيق تطلعات المديرين وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المكتبات ذاتها، وهذا يقتضي أن يكون المدير محاور جيد، يتميز بقدرته على توصيل رؤية فعالة وقوية للمستقبل، وضبط المناقشة والحوار وإقناع أخصائي المكتبات.

(Boamah, S. A., & Tremblay, P., 2019)، وقد حدد باس (Bass) أبعاد القيادة التبادلية فيما يلي:

1.1.2.2 المكافأة المشروطة (العرضية) Contingent Reward:

وتشير إلى تبادل المكافآت بين القادة والمرؤوسين؛ حيث يتحدد الجهد من خلال تقديم المكافآت للمرؤوسين مقابل الأداء الجيد والمطلوب منهم، أو، وضع العقوبات على الأداء الضعيف تجاه ما كُلفوا به، ومن الملاحظ أن

القيادة بالمكافأة المشروطة يمكن أن تُعزز مشاركة فريق العمل داخل المكتبات وبالتالي تحقيق مزيد من الأداء الإبداعي والابتكاري للفريق لأنها تُحدد المكافأة المشروطة (العرضية) التي تكافئ الجهد والأداء الجيد، كما أنها تُحفز فريق العمل من أجل التوافق والمعاملة الشفافة التي يبديها المدير تجاههم. Ghosh, D., Kearney, E., (Buss, M., & Shivhare, A., 2021)

ويؤكد همشري، عمر أحمد (٢٠٠١) أن "قوة المكافأة المشروطة تعتمد على إدراك المرؤوس أن القائد يملك القدرة على المكافأة، وأن المكافأة ستكون سارة أو تشبع بعض الحاجات لديه وبالتالي يقوم المرؤوس بعمله على أفضل وجه، ويُنفذ تعليمات رئيسه ليحصل على المكافأة". وتعد المكافأة المادية والمعنوية أهم الوسائل التي يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية للعاملين في المكتبات وبذل أقصى الجهود لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتعد أحد أهم العوامل التي تربط العامل بعمله ومهنته واستقراره، كما أنها أحد العوامل ذات الدور الحاسم للعملية الإبداعية والابتكارية في العمل بالمكتبات.

يمكن تصنيف المكافآت أو الحوافز في المكتبات الجامعية الي صنفين هما:

١- الحوافز (المكافآت) المادية: وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية كالأجور أو المرتبات، العلاوات السنوية، الزيادات التشجيعية، المكافآت المالية... الخ.

٢- الحوافز (المكافآت) المعنوية: وهي إحدى الوسائل غير المادية التي تُعد بمثابة رسائل معنوية؛ الغرض منها رفع الروح المعنوية للأفراد كالترقية، تحسين ظروف العمل، اشعارهم بالأمان والاستقرار، وتشجيعهم مهنيًا بالدورات التدريبية وشهادات التقدير... الخ. (همشري، عمر أحمد. ٢٠٠١، ص١٩٣)

وأياً كانت نوعية العامل التحفيزي Motivational Factor المتبعة في المكتبات الجامعية فإنها ترتبط في المقام الأول بنوعية العمل وطبيعته ومدى الإنجاز والتقدير والتقدم في العمل والترقية وهي عوامل من شأنها توفير حافز قوي، ورضا تام عن العمل، كما أن عدم توافرها -من وجهة نظر فريدريك هيرزبرج Herzberg Wikipedia- لا يُسبب الكثير من عدم الرضا. (همشري، عمر أحمد. ٢٠٠١، ص٢٠١) لكن الباحث يري أن ذلك سيكون له تأثير كبير -إلى حد ما - ولا سيما فيما يتعلق بالحرص على الإبداع والابتكار في الأداء المهني والفني والإداري خصوصاً في ظل تزايد الضغوط والأعباء التي يتعرض لها أخصائي المكتبات بشكل شبه يومي.

2.1.2.2 الإدارة بالاستثناء: Management by exception

وفيها يتم تصنيف قادة الإدارة عن طريق الاستثناء في متابعة المرؤوسين أثناء أداء المهام الموكلة إليهم بعد تحديد الثوابت والقيم التنظيمية؛ وتتم الإدارة بالاستثناء من خلال أحد شكلين هما Shah, S.M., & Hamid, K.B., (2015, P. 76):

أ-الإدارة بالاستثناء النشطة (MBEA): وتقتضي أن يقوم المدير بدور المراقب والفاحص بهدف التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها ومحاولة اكتشاف الأخطاء لاتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية أثناء حدوثها أولاً بأول.

ب-الإدارة بالاستثناء غير النشطة (السائنة) (MBEP) وفيها لا يتدخل القادة حيث يتجنب معالجة أي نزاع أو اتخاذ أي قرار إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير الخاصة بإنجاز المهام بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق المرؤوسين كالإنذار أو النقل ... الخ.

وعلى أية حال فإن أبعاد القيادة التبادلية في المكتبات الجامعية تسعى باستمرار لتحقيق أهداف تنظيمية سواء كانت أهداف ذات رؤية تحفيزية أو ابتكارية أو تطوير المهارات المهنية مثل: المعرفة والتواصل والاعتراف بإنجازات الآخرين والحماس والاحترام ... الخ؛ بما يعكس دور القيادة التبادلية في زيادة فرص الابتكار والتميز وهذا ينعكس على الأداء المهني والفني لأخصائي المكتبات الجامعية، وأهميتها للمديرين في تنفيذ أبعاد القيادة التبادلية مع أخصائي المكتبات لتعزيز مجالات التميز والابتكار من أجل تحقيق الأداء الملائم، فأبعاد القيادة التبادلية في الأساس تُحدد العلاقة الديناميكية بين المدير والمرؤوسين فيما يتعلق بمستويات الأداء ومدى الاستجابة مثل: الرضا والالتزام والولاء وما إلى ذلك، كما أن المكافآت التنظيمية التي يتلقاها المرؤوسين لها تأثير واضح على الأداء التنظيمي والوظيفي سواء في المكتبات الجامعية أو في غيرها من المؤسسات (Varma, A., Srinivas, E.S., & Stroh, L.K., 2005, P. 84).

3.2 الابتكار في المكتبات الجامعة: Innovation in university libraries

الابتكار: Innovation هو منتج، عملية، برنامج، فكرة، مفهوم، وما إلى ذلك، مما يُعد جديداً في البيئة التي تم تقديمه فيها، وما هو مبتكر في صناعة واحدة أو مؤسسة أو بيئة ما، قد لا تكون مبتكرة في ظل ظروف أخرى، فالابتكار بالإضافة إلى ارتباطه بالجديده، يتم تعريفه أيضا بالتغيير، ويجب أن نضع في الاعتبار أن كثيراً ما تناقش مسألة الابتكار بالاقتران مع مفاهيم أخرى، مثل الاختراع أو الإبداع إذ أنهما من المفاهيم التي يصعب تمييزها أحياناً، ومن المهم فهم جوهر الابتكار ومناقشة علاقته مع المفاهيم الأخرى. وقد يحدث خلط -لدى البعض- بين الاختراع والابتكار لكن الاختراع هو أول ظهور لفكرة مُنتج ما أو عملية جديدة تماماً، في حين أن الابتكار هو أول محاولة لتنفيذه عملياً، وكثيراً ما ترتبط الاعتبارات المعاصرة المتعلقة بالابتكار بفكرة الإبداع؛ وهذا منطقي لأنه من أجل إدخال نوعاً من التغيير الابتكاري يجب على الفرد أن يأتي أولاً به، ومن ثم تصميمه بشكل جيد، ولا يوجد اتفاق كامل على ما إذا كان الإبداع مجرد جزء من الابتكار الذي يحدث في بداية العملية، أو ما إذا كان منفصلاً عنه. (Kaffashan Kakhki, M., et al., 2021, P. 141) ويميز البعض بين ابتكار المنتجات وابتكار العمليات في المكتبات، إذ أنه من السهل تحديد ابتكار المنتجات، لأنها تتضمن إنشاء وإطلاق سلع وخدمات جديدة، بينما تكون ابتكارات العمليات -غالباً- صامتة وخبفية عن نظر الجمهور لأنها تنطوي على

تغييرات في المهام وآليات العمل في المكتبات. (Wójcik, M., 2019. Pp.141-142) وكلاهما يُمثل عنصر حاسم في التنمية والتطوير، كما أنه مفتاح الحفاظ على الكفاءات الأساسية للمكتبة، وإذا كان الإبداع هو الأساس لتحقق الأداء المُبتكر، فإنه لا يمكن تحسين أداء الابتكار التنظيمي إلا عندما يتم تبني الأفكار المبتكرة وتنفيذها بفاعلية وبآليات منظمة. (Jiao, H., Wang, Y., & Liu, M., 2019, P. 5)

الابتكار التكنولوجي يقوم على تصور جديد و/ أو فرصة انتاج خدمة جديدة لاختراع قائم بالفعل على التكنولوجيا من شأنه أن يؤدي إلى التطوير، فالمؤسسات غالباً ما تعتبر الابتكار أمراً ايجابياً، وتعد القدرة على الابتكار أمراً أساسياً للحفاظ على الميزة التنافسية سواء في الأداء أو الخدمات ذاتها (şcan, Ö.F., Ersari, G., & Naktiyok, A., 2014, P. 883) ، لذا تسعى المكتبات والمؤسسات المعلوماتية على تنمية القدرة على الابداع والابتكار، وبطبيعة الحال فالتغيير يحتاج إلى التعامل معه؛ سواء التعامل الإيجابي بالتكيف معه أو التعامل السلبي بالرفض له، وكلاهما يتطلب إيجاد أدوات ووسائل وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير علي السعي إلي الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون وتنمية قدرة المرؤوسين على الابداع والابتكار، وأن يكون التنظيم الإداري مهياً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها، وتوجيه الوعي للتحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق الأهداف والرؤى التنظيمية. (Scandura, T. A., & Williams, E. A., 2004)

ويرتكز الابتكار -في الدراسة الحالية- على العملية التي يقوم فيها أخصائي المكتبات، كمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات في المكتبات، والسعي لإنجاز المهام اليومية بطريقة مبتكرة وبروح عالية، وتبين الدراسات المتعلقة بالابتكار وتكنولوجيا المعلومات أن الابتكار لا يمكن أن يُحسن استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يمكن أيضاً يسهم في تطوير خدمات المكتبة من خلال المعرفة وزيادة القدرة الاستيعابية (Kaffashan Kakhki, M., et al., 2021) وقد ينظر البعض باستحياء إلى الابتكار في مجال المكتبات على اعتبار أن استراتيجية الابداع والابتكار ترتكز أساساً على تقديم أنماط جديدة ومختلفة في الأداء الإداري والتنظيمي داخل المكتبات لكنه – وبلا شك – بعد أن توتّي ثمارها تبدو ألوان المدح والثناء (فرحات، ثناء إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٣٠٤) بالرغم من كونها أمور ضرورية كحافز تشجيعي ومعنوي لتعزيز الشعور بالانتماء وضمن الاستمرار في تنمية وتطوير المكتبات وفق الخطط المحددة لها حالياً ومستقبلاً، فقد أثبتت الدراسات أن جودة العلاقة بين المدير والمرؤوسين ينبغي أن تكون قوية ومترابطة لأنهم ينظرون إليه على أنه المُتحكم وبالتالي المحدد لطبيعة العلاقة وجودتها، حيث أنه يتحكم في أمور عدة مثل: المكافآت والترقيات والحوافز... الخ وكلها من أهم الدعائم الأساسية للتطوير والابتكار في المكتبات. (Varma, A., Srinivas, E.S., & Stroh, L.K. , 2005)

ولم يعد الابتكار خياراً بل ضرورة لبقاء المؤسسات الجامعية على قيد الحياة خصوصاً في ظل التحديات، إذ أنه يمكن استغلال التقنيات والخدمات والأدوات المبتكرة لحل أزمة النظام التعليمي الحالي من أجل البقاء والازدهار، فليس من الخطأ القول: إن معظم المكتبات الجامعية في حالة ذهول وحيرة في الوقت الحاضر، إنهم يحاولون جاهدين إعادة الحياة إلى أشطتهم ومهامهم والتفاعل مع متطلبات التكنولوجيا، حيث تم محو معرفتهم التي رسخت على مدى نصف الألفية الماضية، وذلك بفضل الثورة السريعة لتكنولوجيا المعلومات، مما حتم على أخصائي المكتبات الجامعية التوجه نحو التطوير والابتكار لتعزيز دورهم وتفعيل خدماتهم من جديد (Mishra, C., Pal, S. K., & Manglam, A. K., 2021, Pp. 474-476)

، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية بسبب ازدياد الضغوط لاستعادة مكانتها، والسعي من قبل قادة المكتبات للتحويل إلى المستقبل الرقمي والانتقال من المقتنيات المطبوعة إلى المجموعات الرقمية والمحسبة وخدمات الإنترنت... الخ إذ أنها غيرت آليات استخدام المعلومات من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

(Rick L. Fought & Mitsunori Misawa. , 2016, Pp. 983-984)

والابتكار ضروري للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية ومتطلباتها المتلاحقة والمتزايدة إلى جانب تنوع أساليب المستفيدين في الحصول على المعلومات، فالابتكار بهدف توفير خدمات أكثر استجابة وأقوى فاعلية أصبح أكثر أهمية "فئمة كميات هائلة من المعلومات الرقمية متوفرة عبر الويب ويمكن للفرد الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، علاوة على تطوير محركات البحث للحصول على المعلومات من المصادر المختلفة وبتنسيقات مختلفة، وقد كان لذلك تأثير واضح في تراجع اللجوء إلى المكتبات للحصول على المعلومات" (Carvalho, M.A. , 2010, P. 2) كما أن المكتبات الجامعية مطالبة بتبني سيناريو يتيح لها تحقيق أقصى استفادة من خبرات أخصائي المكتبات لتقديم خدمات وأنشطة متميزة ومبتكرة، واتجهت العديد من المكتبات الجامعية إلى نموذج يركز على الويب لتسهيل الوصول إلى المعلومات، واعتباره ضمن وظائفها الأساسية، وتكافح من أجل جذب الطلاب والباحثين إلى مرافق حيوية قبل أن تتحول إلى مرافق مكتبية مهجورة.

(Posey, J.A., 2009)

ومن اللافت للنظر اتجاه بعض المكتبات الجامعية إلى تبني نمط مهم من أنماط الابتكار وهو ما يُعرف بـ "الابتكار المفتوح في المكتبات" وفي بعض الأحيان تسمى عمليات الابتكار المفتوح بـ "التفكير في التصميم" حيث يسعى أخصائيو المكتبة والمستفيدون وغيرهم من أصحاب المصلحة للعمل معاً كمنتجين مشاركين للعمليات المبتكرة. (Bech-Petersen, S., Mærkedahl, L., & Krogbæk, M., 2016, Pp. 92-93) ودمج الابتكار المفتوح آراء المستخدمين وغير المستخدمين ودور النشر، وخدمات المعلومات، ومؤسسات البرمجيات، فضلاً عن المكتبات والمؤسسات الأخرى ذات الاهتمام المشترك في استراتيجية تطوير المكتبة، وتشمل عمليات

المعرفة والابتكار في المكتبات تدفق المعلومات، ويمكن أن يتم الابتكار على نطاق واسع (التخطيط لمباني مكتبات جديدة) أو على نطاق ضيق (تعديل طفيف لخدمة مكتبية قائمة)، وبطبيعة الحال، فإن الابتكار المفتوح ينطبق على جميع أنواع الابتكار، بما في ذلك خدمات المكتبات والعمليات التنظيمية والفنية للمكتبات. Henkel, (Ilhan, Mainka, & Stock, 2017.P. 705)

4.2 الأداء في المكتبات الجامعية:

ينطوي مصطلح "الأداء" على مفاهيم مثل "التحصيل" و "الإنجاز" و "تنفيذ المهمة". وأياً كان فإن الأداء عادة ما يرتبط بالمهام والوظائف، وعليه نجد أن ثمة (٨) عوامل تتعلق بالأداء الوظيفي وهي؛ (Castiglione, J., 2008, P. 172)

أ- إتقان مهام تتعلق بوظيفية محددة،

ب- إتقان مهام غير متعلقة بالوظيفة،

ج- جهد الإثبات،

د- التواصل التحريري والشفوي،

هـ- الحفاظ على الانضباط الشخصي،

و- الأداء بروح الفريق وأداء الزملاء،

ز- الإشراف والقيادة،

ح - الإدارة والتنظيم.

ومن المؤكد أن العوامل السابقة ليست متعلقة بجميع الوظائف، كما تختلف جميع العوامل ومحتواها من وظيفة لأخرى.

ومن الدوافع التي تسهم في الابداع والابتكار لدي أخصائي المكتبات الجامعية هو تقديم الدعم والحوافز والتنظيم الإداري الديموقراطي، بينما تؤدي السلوكيات الإدارية التعسفية إلي تقليل الدافع للإبداع والابتكار لديهم، ولذا يحرص كثير من قادة المكتبات الجامعية علي تحديد واختيار الموظفين ذوي التوجهات والسمات التحفيزية اللازمة للإبداع والابتكار، بالإضافة إلي خلق ثقافة تنظيمية تشجيع الموظفين علي التفكير بشكل مستقل؛ وتوقع التغيير والتكيف معه؛ والتعبير عن آرائهم حول المشاكل التي تواجه المكتبة، وتبادل الأفكار والخبرات مع زملائهم ومع الإدارات الأخرى في المكتبة، علاوة علي تطوير برامج تنمية المهارات بما يساهم في الإبداع والابتكار. (Castiglione, J., 2008, P. 168)

ويؤكد كل من (Yaya, & Umunna, 2014) أن الأداء المستخدم من قبل المديرين وأخصائي المكتبات الجامعية بحاجة ملحة إلي استخدام طرق غير تقليدية ومبتكرة لتلبية احتياجات المعلومات المتنوعة للمستفيدين لأن بيئة العمل تزداد تعقيداً وتنافسية، وتحتاج المكتبات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي إلى الاستجابة فوراً

للتغييرات التي تحدث في بيئاتها الخارجية، ومن الضروري تسهيل الوصول السريع إلى معلومات عالية الجودة ودقيقة وحديثة وموثوقة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وغيرهم من الموظفين في المؤسسات الجامعية بغرض اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب، فضلاً عن خدمة أغراض البحث العلمي في المجالات المتخصصة والدقيقة.

ومن الثابت أن قادة المكتبات يلعبون دوراً بارزاً ومهماً لإيجاد الإبداع والابتكار في الأداء ويدفعون أخصائي المكتبات إليه، وإذا أرادوا تحقيق ذلك فما عليهم إلا أن يبتدعوا هياكل تنظيمية جديدة أو عمليات إدارية مبتكرة أو سلوكيات فردية أو جماعية بحيث ينعكس تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير أعمال مكتباتهم من جانب، وتطوير الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين وللمجتمع من جانب آخر. والإبداع والابتكار المنشود بمعناه الواسع أن تكون الأمور مختلفة عما كانت عليه من قبل، فهو يتمثل في فكرة جديدة تهدف إلى تحسين وتطوير عملية إدارية أو مجموعة من العمليات يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للمستفيدين بشكل أفضل وأسرع وأجود (فرحات، ثناء إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٣٠٤).

وحتى يمكن أن يكون الأداء على الوجه المطلوب في المكتبات الجامعية فقد سرد (فرحات، ثناء إبراهيم، ٢٠١٠) مجموعة متنوعة من السمات التي ينبغي توافرها في مديري المكتبات ومنها: القدرة على الابتكار، على أن تتوافر لهم بيئة العمل الملائمة؛ فالقادة الناجحون أفراد مبتكرون قادرين على توجيه قدرات أخصائي المكتبات من خلال محاولات متنوعة تساعد على الابتكار، وبوجه عام ينبغي أن يتمتع مدير المكتبة بمهارات إبداعية لدفع المكتبة إلى الإبداع والابتكار. ويتميز المدير الناجح بقدرته على تحليل المشكلات وتحديد أبعادها، فمعظم المشكلات ناجمة عن عدم إدراك أنماط القيادة المختلفة أو إدراك أهميتها، مع انعدام فرص تطبيقها سواء لظروف العمل الداخلية أو ظروف خارجية عن العمل ذاته، ويتعين على مديري المكتبات الجامعية إدارة متطلبات مؤسساتهم الأم، ومواكبة المنافسين الآخرين، وتلبية توقعات المستفيدين من المكتبة. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الاعتبارات والقيم الثقافية، إلى جانب العديد من التحديات الأخرى غير المتوقعة التي يجب على مديري المكتبات الجامعية كقادة التغلب عليها، وتشير الدراسات المعنية إلى أن قادة المكتبات الجامعية المتميزون يميلون إلى تشجيع أخصائي المكتبات على السعي للحصول على المزيد من المعرفة والمهارات والكفاءات لتحقيق أقصى قدر من الأداء المتميز ودعم نقاط قوتهم لتطوير الكفاءات التي تمكنهم من أداء مهام وأنشطة أكثر فاعلية وكفاءة وأكثر استقلالية. (Lo, P., et al., 2020)

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

تنشطر الدراسة الميدانية إلى شطرين أساسيين؛ أما الأول: فينصب على مديري المكتبات الجامعية باعتبارهم القادة المنوط بهم تفعيل أبعاد القيادة التبادلية، كما أنهم مصدر التأثير الأساسي على التطوير والابتكار في أداء

أخصائي المكتبات بالجامعة محل الدراسة من ناحية أخرى، وأما الثاني: فيتمثل في أخصائي المكتبات الجامعية باعتبارهم المرؤوسين المنوط بهم تطوير الأداء والابتكار فيه. وتعتمد الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمديري المكتبات الجامعية على عدد من المحاور يمكن بيانها على النحو التالي:

1.3 المحور الأول: السمات الديموجرافية لمجتمع الدراسة:

تتمثل السمات الديموجرافية في النوع والمؤهل /التخصص العلمي والخبرة في المجال حيث أنها سمات ذات تأثير من آن لآخر على ممارسات وسلوكيات القيادة التبادلية. ومن خلال الجدول رقم (٢) الذي يضم عناصر البيانات الديموجرافية لمديري المكتبات يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:

جدول رقم (٢) توزيع مديري المكتبات الجامعية وفقاً للسمات الديموجرافية

الرتبة	ن = ٢٥		السمات الديموجرافية	
	النسبة المنوية	التكرار		
٢	٦٤%	١٦	عدد الذكور	توزيع مديري المكتبات وفقاً للنوع
١	٣٦%	٩	عدد الإناث	
٢	٢٨%	٧	تخصص المكتبات والمعلومات	توزيع مديري المكتبات وفقاً للتخصصات العلمية
١	٧٢%	١٨	تخصصات أخرى غير تخصص المكتبات والمعلومات	
٤	١٢%	٣	أقل من ٥ سنوات	توزيع مديري المكتبات وفقاً لعدد سنوات الخبرة الفعلية في مجال إدارة المكتبات الجامعية
١	٣٦%	٩	من ٥ : ١٠ سنوات	
٢	٢٤%	٦	من ١٠-١٥ سنة	
٣	٢٠%	٥	من ١٥-٢٠ سنة	
٥	٨%	٢	٢٠ سنة فأكثر	

بلغ إجمالي عدد المديرين (٢٧) مدير؛ منهم (٢٥) مدير قائمون بالعمل بالفعل، بينما يوجد بالفعل اثنان من المديرين لمكتبات تحت الإنشاء وتحديداً: مكتبة كلية اللسان بالغرندقة / مكتبة كلية الحاسبات والمعلومات بالغرندقة.

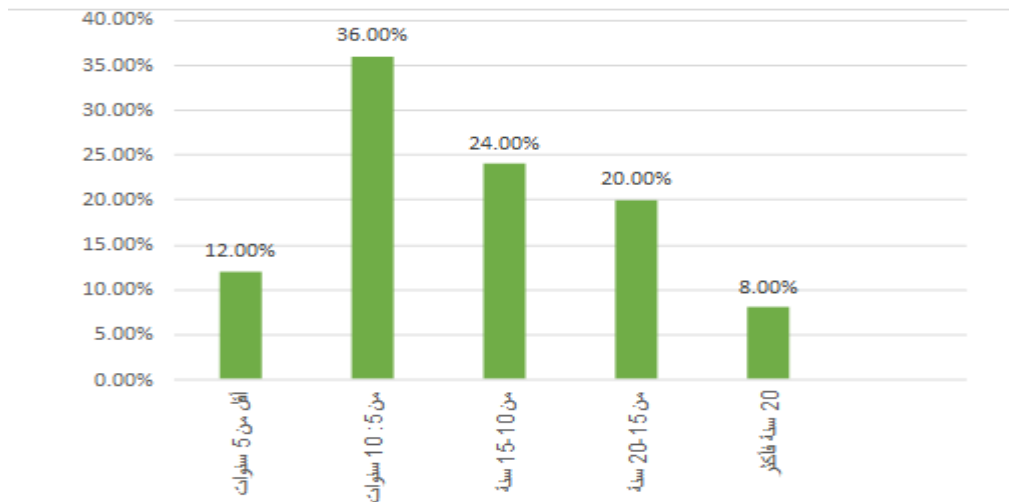
يزيد عدد مديري المكتبات الذكور عن الإناث في مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد مديري المكتبات (١٦) أخصائي من الذكور بنسبة ٦٤٪، بينما بلغ عدد المديرين من الإناث (٩) أخصائي بنسبة ٣٦٪ من إجمالي مجتمع الدراسة.



شكل رقم (٢) يوضح نسبة المتخصصين إلى غير المتخصصين بين المديرين في المكتبات الجامعية

من خلال الجدول السابق والشكل رقم (٢) السابق يتضح أنه تباينت التخصصات العلمية لمديري المكتبات الجامعية؛ حيث بلغ عدد المديرين غير المتخصصين في مجال المكتبات (١٨) بنسبة ٧٢٪، بينما جاء المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات في المرتبة الثانية بعدد (٧) بنسبة ٢٨٪، وهذا بطبيعة الحال له تأثير على الأداء الإداري والإلمام بكافة الجوانب المهنية والفنية في المكتبات الجامعية التي يتولون قيادتها وإدارتها.

من خلال دراسة الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٣) الذي يوضح سنوات ومعدلات خبرة مديري المكتبات الجامعية يتبين ما يلي:



شكل رقم (٣) توزيع مديري المكتبات وفقاً لعدد سنوات الخبرة الفعلية في مجال إدارة المكتبات الجامعية

- يحتل المديرين الذين تتراوح معدلات خبرتهم ما بين (٥ : ١٠ سنوات) في مجال إدارة المكتبات الجامعية في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (٩) مدير بنسبة ٣٦٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، يليهم المديرون ذوي الخبرة الإدارية من (١٥-١٠ سنة) وعددهم (٦) بنسبة ٢٤٪، وجاء في المرتبة الثالثة المديرون الذين تتراوح معدلات خبراتهم الإدارية ما بين (٢٠-١٥ سنة) وعددهم (٥) بنسبة ٢٠٪، وفي المرتبة الرابعة كانت الفئة التي بلغت

خبراتهم الإدارية (أقل من ٥ سنوات) وعددهم (٣) أخصائيين بنسبة ١٢٪، أما الفئة التي تجاوزت سنوات خبراتهم الإدارية الـ (٢٠) سنة فجاءت في المرتبة الأخيرة بعدد (٢) فقط وبنسبة ٨٪ من إجمالي مجتمع الدراسة.

• وتجدر الإشارة إلى أن المدير في بعض المكتبات الجامعية موضوع الدراسة قد لا تكون على الدرجة الوظيفية (مدير) لكن بحكم وجوده بمفره أو كونه أقدم الأمناء فتولي أعمال الإدارة وفقاً للوائح والتشريعات التنظيمية للعمل.

2.3 المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد القيادة التبادلية من قبل مديري المكتبات الجامعية:

تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة)، والإدارة بالاستثناء (السلبية)، ولدراسة القيادة التبادلية وتحليل عناصرها تم استخراج الوسط الحسابي لوصف إجابات العينة نحو الفقرات المحددة أدناه، وقد تم الاعتماد على المقياس الوارد في جدول رقم (٣) لتحديد مستوي كل أهمية كل فقرة:

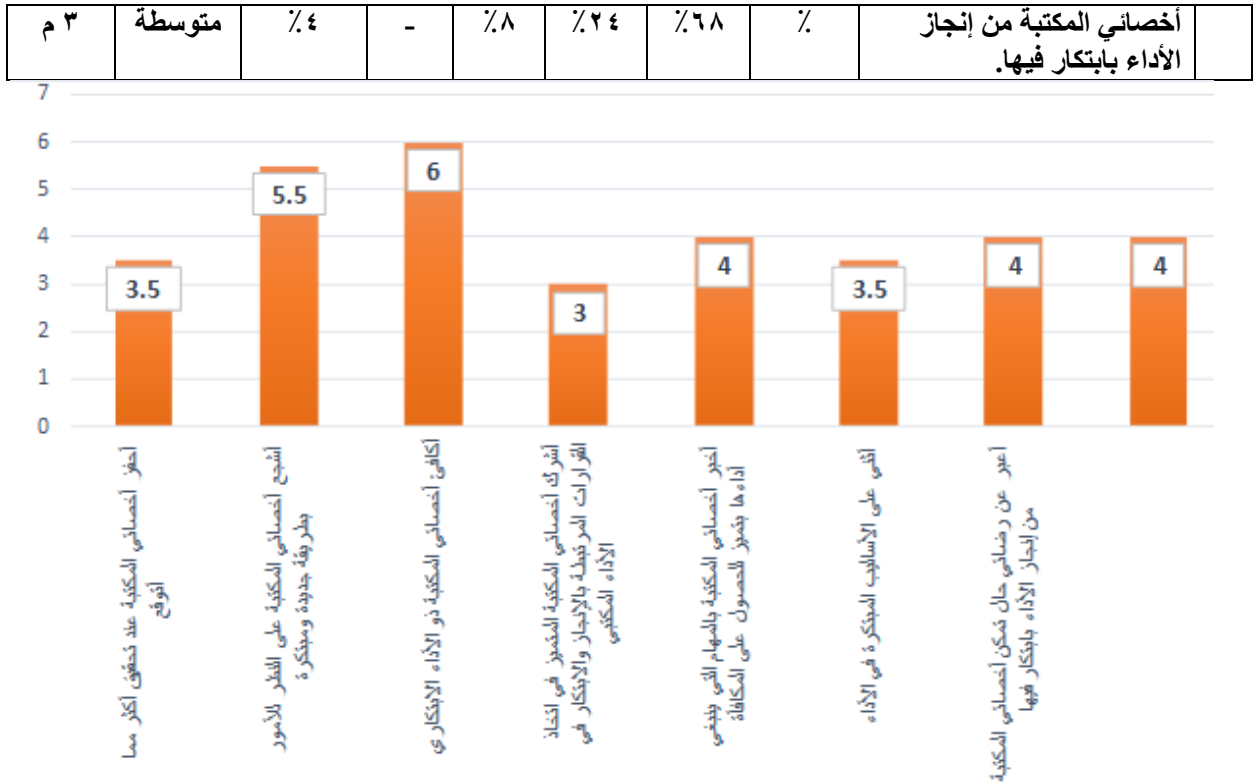
جدول رقم (٣) مقياس مستوي (درجة) توافر أو تطبيق كل بُعد من أبعاد القيادة التبادلية

المستوي	الفئة
منخفضة	١-٣٪
متوسطة	٣,٥-٦٪
مرتفعة	٦,٥-٩٪

1.2.3 المكافأة المشروطة:

جدول رقم (٤) واقع المكافأة المشروطة من قبل مديري المكتبات الجامعية

م	الفقرة	التكرار / النسبة %	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	الترتيب
المكافأة المشروطة									
١	أحفز أخصائي المكتبة عند تحقيق أكثر مما أتوقع.	ك ٪	١٨ ٪٧٢	٦ ٪٢٤	١ ٪٤	٠ -	٣,٥	متوسطة	٤
٢	أشجع أخصائي المكتبة على النظر للأمور بطريقة جديدة ومبتكرة.	ك ٪	١٤ ٪٥٦	٩ ٪٣٦	٢ ٪٨	٠ -	٥,٥	متوسطة	٢
٣	أكافئ أخصائي المكتبة ذو الأداء الابتكاري.	ك ٪	١٢ ٪٤٨	١١ ٪٤٤	١ ٪٤	١ ٪٤	٦	متوسطة	١
٤	أشرك أخصائي المكتبة المتميز في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنجاز والابتكار في الأداء المكتبي.	ك ٪	١٩ ٪٧٦	٤ ٪١٦	٢ ٪٨	٠ -	٣	منخفضة	٥
٥	أخبر أخصائي المكتبة بالمهام التي ينبغي أداءها بتميز للحصول على المكافأة.	ك ٪	١٦ ٪٦٤	٥ ٪٢٠	٣ ٪١٢	١ ٪٤	٤	متوسطة	٣
٦	أثني على الأساليب المبتكرة في الأداء.	ك ٪	١٨ ٪٧٢	٣ ٪١٢	٤ ٪١٦	٠ -	٣,٥	متوسطة	٤ م
٧	أعبر عن رضائي حال تمكن	ك	١٧	٦	٢	٠			



شكل رقم (٤) يوضح عناصر المكافأة المشروطة من جانب مديري المكتبات الجامعية

ومن خلال دراسة وتحليل الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٤) الذي يكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة التبادلية من قبل مديري المكتبات الجامعية وتحدد بعد المكافأة المشروطة يمكن الخروج بالمشورات التالية:

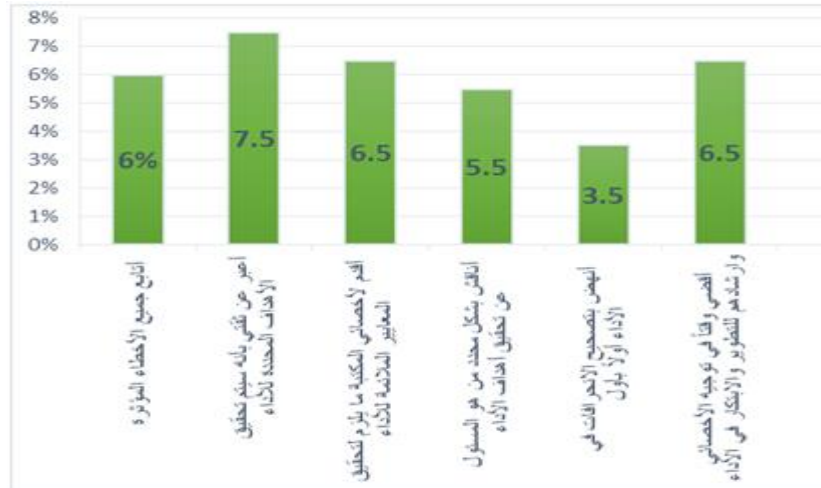
-تفاوت مستويات الموافقة على هذا البعد من جانب مديري المكتبات، حيث جاءت (٤) عناصر في المرتبة الأولى بدرجات توافر متوسطة وهي العناصر رقم (٧/٥/٢/٣) ومتوسط حسابي تراوح ما بين (٤% - ٦%) وإن كان أعلاها العنصر الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٦%) والتي تحمل عبارات تؤكد علي قصر المكافآت علي ذوي الأداء الابتكاري من أخصائي المكتبات، يليه العنصر الثاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي أقرب إلي سابقه حيث بلغ (٥,٥%)، ويحمل عبارات التشجيع لأخصائي المكتبة على النظر للأمور بطريقة جديدة ومبتكرة؛ إذ أن ذلك من شأنه أن يعكس علي جودة الأداء بطريقة أو بأخرى، وفي المرتبة الثالثة جاء العنصر الخامس بمتوسط حسابي بلغ (٤%) حيث يعكس ارشاد وتوجيه الأخصائي المكتبات إلي المهام المحددة التي ينبغي النهوض بأدائها بشكل متميز للحصول علي المكافأة، وبنفس درجة التوافر ونفس المتوسط الحسابي جاء العنصر السابع ليوضح مدي التعبير بالرضا حيال الإنجاز والتطوير والابتكار في الأداء، ويأتي عنصران في المرتبة الرابعة وبمتوسط بلغ (٣,٥%) وهما العنصر الأول والسادس؛ حيث يشير الأول إلي عبارات التحفيز والثناء علي إنجاز الأداء والابتكار فيه حال النهوض به بشكل يفوق ما هو متوقع، بينما يؤكد السادس علي الثناء بشكل عام علي الأساليب المبتكرة في الأداء، أما المركز السابع والأخير فكان من نصيب العنصر الرابع وبدرجة توافر

منخفضة ومتوسط حسابي بلغ (٣%) والذي ركز علي إشراك الأخصائي المتميز في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنجاز والابتكار في الأداء المكتبي.

2.2.3 الإدارة بالاستثناء (النشطة):

جدول رقم (٥) واقع الإدارة بالاستثناء (النشطة) من قبل مديري المكتبات الجامعية

م	الفقرة	التكرار النسبة %	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	الترتيب
الإدارة بالاستثناء (النشطة)									
١	أتابع جميع الأخطاء المؤثرة.	ك %	١٣ %٥٢	١١ %٤٤	١ %٤	٠ -	٦ %	متوسطة	٣
٢	أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف المحددة للأداء.	ك %	١٠ %٤٠	٩ %٣٦	٦ %٢٤	٠ -	٧,٥ %	مرتفعة	١
٣	أقدم لأخصائي المكتبة ما يلزم لتحقيق المعايير الملائمة للأداء.	ك %	١١ %٤٤	٨ %٣٢	٥ %٢٠	١ %٤	٦,٥ %	مرتفعة	٢
٤	أناقش بشكل محدد من هو المسئول عن تحقيق أهداف الأداء.	ك %	٩ %٣٦	١٣ %٥٢	٢ %٨	١ %٤	٥,٥ %	متوسطة	٤
٥	أنهض بتصحيح الانحرافات في الأداء أولاً بأول.	ك %	١٨ %٣٦	٦ %٢٤	١ %٤	٠ -	٣,٥ %	متوسطة	٥
٦	أقضي وقتاً في توجيه الأخصائي وارشادهم للتطوير والابتكار في الأداء.	ك %	١٠ %٤٠	١١ %٤٤	٣ %١٢	١ %٤	٦,٥ %	مرتفعة	٢م



شكل رقم (٥) واقع الإدارة بالاستثناء (النشطة) من قبل مديري المكتبات الجامعية

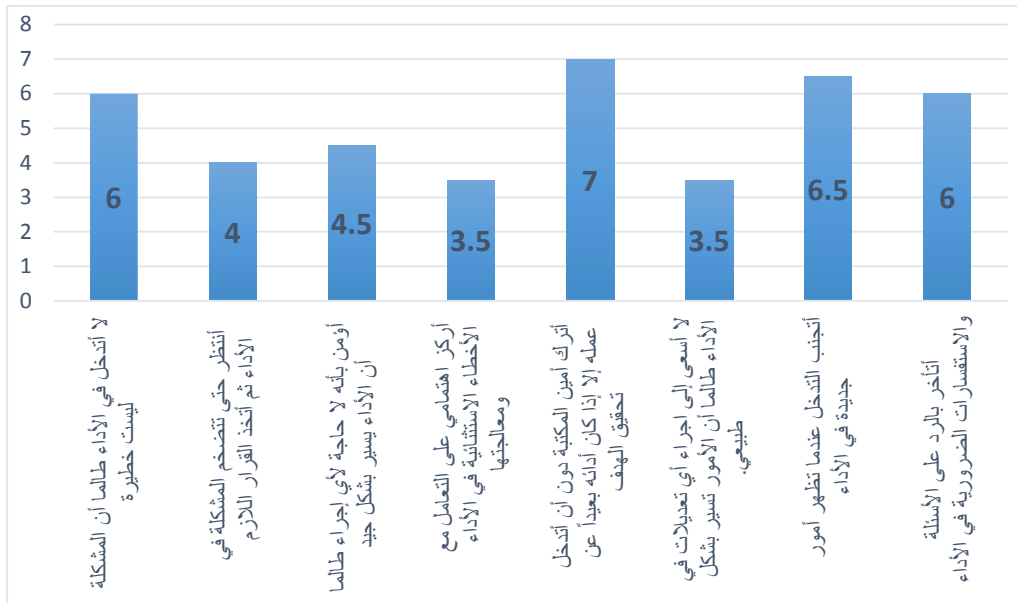
من خلال دراسة الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٥) الذي يكشف عن البعد الثاني من أبعاد القيادة التبادلية وهو الإدارة بالاستثناء (النشطة) من قبل مديري المكتبات الجامعية يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:
-تباينت مستويات الإجابة على هذا البعد من جانب مديري المكتبات، حيث احتل العنصر الثاني المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (٧,٥%) وقد اختص هذا العنصر بالتعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف

المحددة للأداء، يليه العنصرين الثالث والسادس وبدرجة توافر مرتفعة أيضاً وإن كانتا أقل من سابقتهما بقليل ومتوسط حسابي واحد بلغ (٦,٥%) حيث يحملان عبارات تؤكد علي تقديم ما يلزم لتحقيق معايير للابتكار والإبداع في الأداء وتوفير الوقت اللازم للإرشاد والتوجيه، يليهما ثلاثة عناصر هي (٥/٤/١) علي التوالي حيث جاءت بدرجة توافر واحدة وهي (متوسطة) أعلاهم العنصر الأول بمتوسط حسابي بلغ (٦%) والذي يهتم بمتابعة المدير لجميع الأخطاء المؤثرة في أداء أخصائي المكتبات، يليه العنصر الرابع بمتوسط حسابي (٥,٥%) والذي يختص بمناقشة الأخصائي المسئول عن تحقيق الأهداف المنشودة من الأداء، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب العنصر الخامس والذي بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥%) حيث انصب علي النهوض بتصحيح الانحرافات في الأداء من قبل الإدارة المسئولة عن المكتبة أولاً بأول.

3.2.3 الإدارة بالاستثناء (السلبية):

جدول رقم (٦) واقع الإدارة بالاستثناء (السلبية) من قبل مديرين المكتبات الجامعية

م	الفقرة	التكرار النسبة %	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	الترتيب
الإدارة بالاستثناء (السلبية)									
١	لا أتدخل في الأداء طالما أن المشكلة ليست خطيرة.	ك %	١١ %٤٤	١٢ %٤٨	١ %٤	١ %٤	٦%	متوسطة	٣
٢	أنتظر حتى تتضخم المشكلة في الأداء ثم أتخذ القرار اللازم.	ك %	١ %٤	٣ %١٢	٥ %٢٠	١٦ %٦٤	٤%	متوسطة	٥
٣	أؤمن بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأداء يسير بشكل جيد.	ك %	١٣ %٥٢	٤ %١٦	٣ %١٢	٥ %٢٠	٤,٥%	متوسطة	٤
٤	أركز اهتمامي على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية في الأداء ومعالجتها.	ك %	١٥ %٦٠	٣ %١٢	٤ %١٦	٣ %١٢	٣,٥%	متوسطة	٦
٥	أترك أمين المكتبة دون أن أتدخل عمله إلا إذا كان أدائه بعيداً عن تحقيق الهدف.	ك %	٩ %٣٦	٨ %٣٢	٦ %٢٤	٢ %٨	٧%	مرتفعة	١
٦	لا أسعى إلى إجراء أي تعديلات في الأداء طالما أن الأمور تسير بشكل طبيعي.	ك %	١٧ %٦٨	٥ %٢٠	١ %٤	٢ %٨	٣,٥%	متوسطة	٦م
٧	أتجنب التدخل عندما تظهر أمور جديدة في الأداء.	ك %	٨ %٣٢	٩ %٣٦	٥ %٢٠	٣ %١٢	٦,٥%	مرتفعة	٢
٨	أتأخر بالرد على الأسئلة والاستفسارات الضرورية في الأداء.	ك %	٥ %٢٠	٢ %٨	٧ %٢٨	١١ %٤٤	٦%	متوسطة	٣م



شكل رقم (٦) واقع الإدارة بالاستثناء (الساكنة) من قبل مديرين المكتبات الجامعية

ومن خلال الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٦) والذي يكشف عن البعد الثالث وهو الإدارة بالاستثناء (السلبية) يمكن الخروج بالمؤشرات التالية:

- احتل العنصر الخامس المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (٧٪) حيث اهتم بترك أمين المكتبة دون أن يتدخل في عمله إلا إذا كان أدائه بعيداً عن تحقيق الهدف المنشود من الإبداع والابتكار للارتقاء بالأداء، يليه العنصر السابع في المرتبة الثانية بدرجة توافر مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (٦,٥٪) ويتعلق بتجنب التدخل عندما تظهر أمور جديدة في الأداء حيث يظل المدير في حالة ترقب لما ستسفر عنه النتائج، وفي المرتبة التالية وبنفس النسبة جاء كل من العنصر الأول والثامن بدرجة توافر متوسطة وبنفس المتوسط الحسابي والبالغ (٦٪) ويحملان عبارات عدم التدخل طالما أن المشكلة ليست كبيرة بالإضافة إلى التأخر بالرد على الأسئلة والاستفسارات الضرورية في الأداء، وجدير بالذكر أن درجة التوافر في العناصر الممثلة للإدارة بالاستثناء كانت متوسطة في عنصرين متتاليين وهما العنصر الثاني والثالث لكن العنصر الثاني بلغ المتوسط الحسابي (٤٪) ويحمل عبارة الانتظار حتى تتضخم المشكلة في الأداء ثم أتخاذ القرار اللازم، أما العنصر الثالث فكان بمتوسط حسابي أعلى من سابقه حيث بلغ (٤,٥٪) ويختص بعدم اتخاذ أي إجراء طالما أن الأداء يسير بشكل جيد، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب عنصرين هما الرابع والسادس وبنفس المتوسط الحسابي والبالغ (٣,٥٪) وركزا على عبارات الاهتمام بالتعامل مع الأخطاء الاستثنائية في الأداء ومعالجتها إلى جانب عدم إجراء أي تعديلات في الأداء طالما أن الأمور تسير بشكل طبيعي.

0.4 علاقة ممارسات القيادة التبادلية بالتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية

تعتمد الدراسة الميدانية فيما يتعلق بأخصائي المكتبات الجامعية موضوع الدراسة على عدد من المحاور يمكن بيانها على النحو التالي:

1.4 السمات الديموجرافية لمجتمع الدراسة:

تبدو السمات الديموجرافية لأخصائي المكتبات الجامعية في النوع والمؤهل /التخصص العلمي والخبرة في المجال، ومن خلال الجدول رقم (٧) الذي يضم عناصر البيانات الديموجرافية لأخصائي المكتبات الجامعية يمكن الخروج بالموثرات التالية:

جدول رقم (٧) توزيع أخصائي المكتبات الجامعية وفقاً للسمات الديموجرافية

الرتبة	ن = ٧٨		السمات الديموجرافية	
	النسبة المئوية	التكرار		
٢	٢٦,٩%	٢١	عدد الذكور	توزيع مديرين المكتبات وفقاً للنوع
١	٧٣,١%	٥٧	عدد الإناث	
٢	٢١,٨%	١٧	تخصص المكتبات والمعلومات	توزيع أخصائي المكتبات وفقاً للتخصصات العلمية
١	٧٨,٢%	٦١	تخصصات أخرى غير تخصص المكتبات والمعلومات	
٤	٣,٨%	٣	أقل من ٥ سنوات	توزيع أخصائي المكتبات وفقاً لعدد سنوات الخبرة الفعلية في المكتبات الجامعية
٢	٢٦,٩%	٢١	من ٥ : ١٠ سنوات	
١	٤٣,٦%	٣٤	من ١٠-١٥ سنة	
٣	٢٣,١%	١٨	من ١٥-٢٠ سنة	
٥	٢,٦%	٢	٢٠ سنة فأكثر	



شكل رقم (٧) يوضح نسبة المتخصصين وغير المتخصصين من أخصائي المكتبات الجامعية

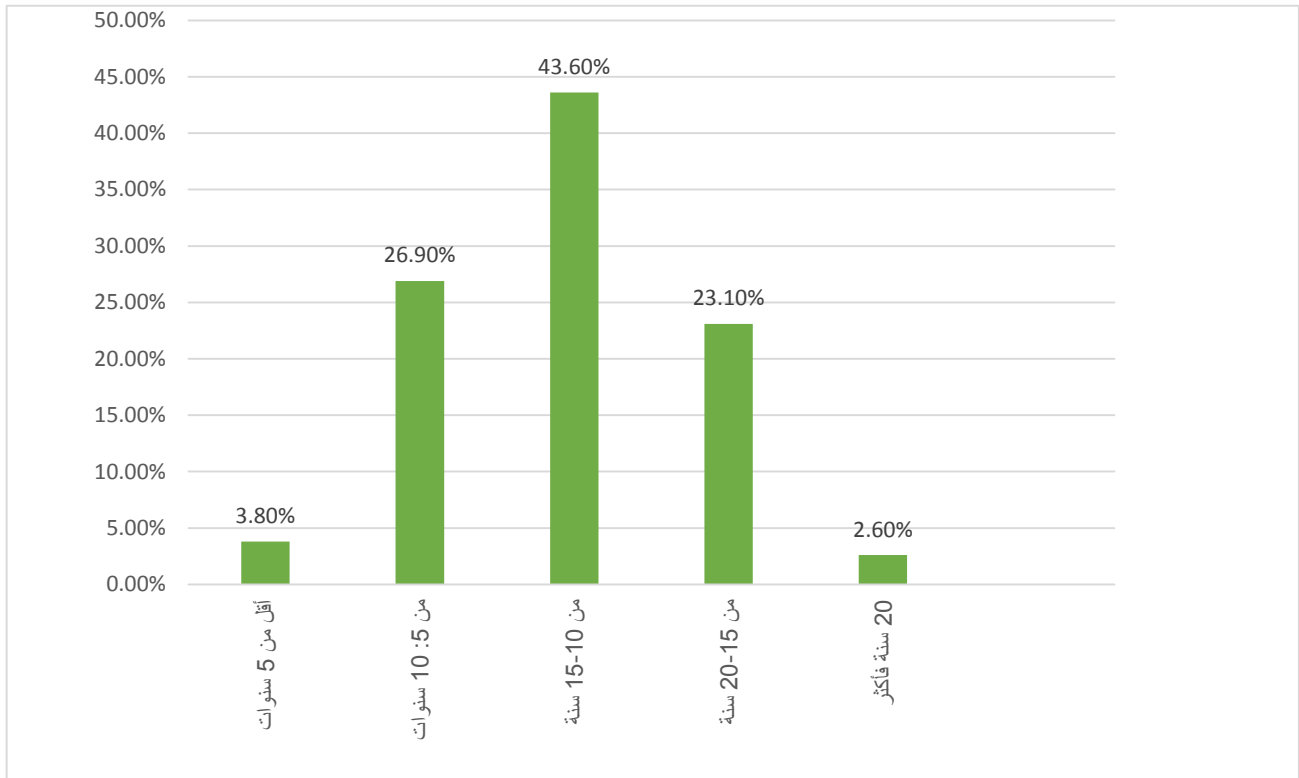
تجدر الإشارة إلى أن إجمالي عدد أخصائي المكتبات بالجامعة موضوع الدراسة يبلغ (٩٢) أخصائي، وبعد طرح الاستبانة عليهم بلغت الردود عليها من جانب (٧٨) أخصائي مكتبات بنسبة ٨٤,٨٪، بينما لم يتم الرد على الاستبانة من جانب بقية الأخصائيين وعددهم (١٤) بنسبة ١٥,٢٪.

من خلال دراسة الجدول السابق / الشكل رقم (٧) يتضح ما يلي:

- يأتي عدد أخصائي المكتبات الجامعية من الإناث بعدد (٥٧) أخصائي بنسبة ٧٣,١٪، أما الذكور فعددهم (٢١) أخصائي بنسبة ٢٦,٩٪، كما اتضح أن عدد قليل من العاملين علي درجة أخصائي المكتبات من ذوي التخصص في مجال المكتبات والمعلومات حيث بلغ عددهم (١٧) أخصائي بنسبة ٢١,٨٪، أما عدد غير المتخصصين فكان الأكثر حيث بلغ (٦١) أخصائي بنسبة ٧٨,٢٪، وهذا يشكل عائق في الوصول إلى التطوير والابتكار المنشود في المكتبات الجامعية خصوصاً في ظل التحديات العديدة التي تواجهها -كما أكدت بعض الدراسات -علي حاجتها الملحة في إعادة تحديد دورها في البيئة الرقمية والاستفادة من نقاط قوتها والابتكار لخلق خدمات ذات فعالية وملائمة للحفاظ على أهميتها ودورها في العصر الرقمي وتحولاته السريعة. Scupola, A., & Nicolajsen, (H.W., 2010)

من خلال دراسة الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٨) يتضح ما يلي:

تبين أن الغالبية العظمي من أخصائي المكتبات محل الدراسة تتراوح معدلات خبرتهم في العمل بالمكتبات الجامعية ما بين (١٠ : ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم (٣٤) أخصائي بنسبة ٤٣,٦٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، ويليه في المرتبة التالية من بلغت معدلات الخبرة لديهم ما بين (٥ : ١٠ سنوات) وعددهم (٢١) بنسبة ٢٦,٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة من تراوحت سنوات خبراتهم ما بين (٢٠-١٥ سنة) وعددهم (١٨) أخصائيين بنسبة ٢٣,١٪، يليهم في المرتبة الرابعة من بلغت معدلات خبراتهم (أقل من ٥ سنوات) وعددهم (٣) فقط بنسبة ٣,٨٪، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت من نصيب من بلغت خبراتهم (٢٠ سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (٢) فقط بنسبة ٢,٦٪ من إجمالي مجتمع الدراسة.



شكل رقم (٨) توزيع أخصائي المكتبات وفقاً لعدد سنوات الخبرة الفعلية لأخصائي المكتبات محل الدراسة

2.4 البيئة والإمكانات والموارد المتاحة للتطوير والابتكار في الأداء:

-أكد عدد (٧٣) من أخصائي المكتبات بنسبة ٩٣,٦٪ أن هل إدارة المكتبة تسعى لتهيئة بيئة العمل بشكل يشجع على التطوير والابتكار بينما أفاد (٥) أخصائي المكتبات بنسبة ٦,٤٪ أن إدارة المكتبة لا تسعى لتهيئة بيئة العمل بشكل يشجع على التطوير والابتكار.

--أفاد عدد (٧٦) من أخصائي المكتبات بنسبة ٩٧,٤٪ أن إدارة المكتبة تحرص على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للتطوير والابتكار في الأداء بينما أفاد عدد (٢) من أخصائي المكتبات بنسبة ٢,٦٪ أن إدارة المكتبة لا تحرص على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للتطوير والابتكار في الأداء.

-أشار عدد (٥٦) من أخصائي المكتبات بنسبة ٧١,٨٪ أن إدارة المكتبة تهتم بنشر ثقافة التطوير والابتكار في أداء المكتبات يهتم دائماً، بينما تبين (١٩) بنسبة ٢٤,٤٪ على أنها تهتم أحياناً بذلك، في حين بينما أشار (٣) فقط من الأخصائيين بنسبة ٣,٨٪ إلى أن إدارة المكتبة لا تهتم بذلك مطلقاً.

3.4 خطط وبرامج التطوير والابتكار في الأداء:

-أبدي عدد (٣٧) من أخصائي المكتبات بنسبة ٤٧,٤٪ أن إدارة المكتبة تتبع خطة تسهم في التطوير والابتكار في أداء المكتبة بينما أكد (٤١) بنسبة ٥٢,٦٪ أن إدارة المكتبة لا تتبع أي خطة تسهم في التطوير والابتكار في أداء المكتبة. ومن بين من أبدوا أن إدارة المكتبة تتبع خطة تسهم في التطوير والابتكار في أداء المكتبة والبالغ عددهم

– كما سبق (٣٧) أخصائي -تبيين أن من بينهم (٣١) أخصائي بنسبة ٨٣,٨٪ لم تتح لهم المشاركة في إعداد هذه الخطة أساساً، بينما أكد عدد (٦) أخصائيين من بينهم وبنسبة ١٦,٢٪ أنه أُتيحت لهم فرصة المشاركة في إعداد هذه الخطة.

-وفيما يتعلق بعرض المدير الخطط المستقبلية للتطوير والابتكار في الأداء على أخصائي المكتبة أفاد عدد (٣٨) أخصائي بنسبة ٤٨,٧٪ أن المدير يعرض الخطط المستقبلية للتطوير والابتكار في الأداء عليهم بشكل دائم، بينما أفاد (٢٧) بنسبة ٣٤,٦٪ أنه أحياناً ما يعرض عليهم تلك الخطط، وفي الأخير جاء الرد من قبل (١٣) أخصائي بنسبة ١٦,٧٪ أنه لا يعرضها أبداً.

-أكد (٥١) عدد من أخصائي المكتبات بنسبة ٦٥,٤٪ قبولهم لخطط وبرامج التطوير والابتكار في الأداء بشكل دائم، بينما ذكر (٢٧) أخصائي بنسبة ٣٤,٦٪ أنه نادراً ما يقبل ذلك، ولم يتلقى الباحث إفادة من جانب أي أخصائي بعدم قبوله لخطط وبرامج التطوير والابتكار في الأداء.

4.4 الدعم الإداري الإيجابي للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات:

-أكد عدد (٧٢) من أخصائي المكتبات بنسبة ٩٢,٣٪ أن إدارة المكتبة تشجع أخصائي المكتبات المطورين والمبتكرين في الأداء بينما أشار (٦) أخصائي المكتبات بنسبة ٧,٧٪ أن إدارة المكتبة لا تشجع أخصائي المكتبات المطورين والمبتكرين في الأداء. كما تبين أن عدد (٦٩) من أخصائي المكتبات بنسبة ٨٨,٥٪ أن تلقوا مكافآت بأشكال متباينة نظير المشاركة في التطوير والابتكار في الأداء بينما أكد (٩) بنسبة ١١,٥٪ أنه لا يوجد أي نوع من أنواع المكافأة من قبل المدير نظير المشاركة في التطوير والابتكار في الأداء، ومن بين ممن تلقوا مكافآت وعددهم (٦٩) أخصائي مكتبات تبين أن (٣٤) أخصائي بنسبة ٤٩,٣٪ تلقوا مكافآت مادية فقط بينما أكد (١٢) بنسبة ١٧,٤٪ أنهم تلقوا مكافآت معنوية فقط، في حين كشف (٢٣) بنسبة ٣٣,٣٪ أنهم تلقوا مكافآت مادية فضلاً عن المكافآت المعنوية.

-أشار عدد (٥٧) من أخصائي المكتبات بنسبة ٧٣,١٪ أن مدير المكتبة يستجيب دائماً لمقترحات الأخصائي بشأن التطوير والابتكار في الأداء، بينما أفاد عدد (٢١) من أخصائي المكتبات بنسبة ٢٦,٩٪ أنه نادراً ما يستجيب، ولم يشر أي أخصائي إلى عدم استجابة مدير المكتبة مطلقاً لهذه المقترحات.

- أفاد عدد (٦٣) من أخصائي المكتبات بنسبة ٨٠,٨٪ أن المدير يُبدي اهتماماً بنتائج الأعمال المطورة والمبتكرة في الأداء بينما أفاد عدد (١٥) من أخصائي المكتبات بنسبة ١٩,٢٪ أنه لا يُبدي أي اهتمام بذلك.

-أفاد عدد (٧٢) من أخصائي المكتبات بنسبة ٩٢,٣٪ أن المدير يُتيح لهم فرص لعرض مقترحاتهم للتطوير والابتكار بينما أفاد عدد (٦) من أخصائي المكتبات بنسبة ٧,٧٪ أنه لا يُتيح لهم ذلك.

5.4 الدعم الإداري الساكن (غير النشط) للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات:

-أفاد عدد (٢٣) من أخصائي المكتبات بنسبة ٢٩,٥% بأن مدير المكتبة يتدخل دائماً في تحديد اتجاهات الأخصائي نحو التطوير والابتكار في أداء المكتبة بينما أشار عدد (٣٤) من أخصائي المكتبات بنسبة ٤٣,٦% نادراً ما يتدخل، في حين أكد عدد (٢١) من أخصائي المكتبات بنسب ٢٦,٩% بأنه لا يتدخل مطلقاً. كما أكد (٤٢) من أخصائي المكتبات بنسبة ٥٣,٨% أن المدير ينتظر حتى يكتمل الأداء المطور والمبتكر دون أي تدخل منه، بينما أفاد عدد (٣٦) من أخصائي المكتبات بنسبة ٤٦,٢% أنه لا ينتظر بل يتدخل أولاً بأول حتى يسهم في التطوير والابتكار.

-تبين أن عدد (٥١) من أخصائي المكتبات بنسبة ٦٥,٤% أن المدير يترك أخصائي المكتبة يتخطون العقبات التي تحول دون التطوير والابتكار في الأداء بأنفسهم، بينما أشار عدد (٢٧) من أخصائي المكتبات بنسبة ٣٤,٦% أنه لا يتركهم يتخطون أي عقبات طالما أنها تحول دون التطوير والابتكار. وأشار عدد (١١) من أخصائي المكتبات بنسبة ١٤,١% أن المدير يُبدي اهتماماً ضعيفاً بالأخصائي القادرين على التطوير والابتكار في الأداء بينما أفاد عدد (٦٧) من أخصائي المكتبات بنسبة ٨٥,٩% أنه يبدي اهتماماً بكل أخصائي لديه القدرة على التطوير والابتكار.

-كشفت الدراسة عن تأكيد عدد (٣٦) من أخصائي المكتبات بنسبة ٤٦,٢% أن المدير يحرص دائماً على إقامة علاقات جيدة مع الأخصائي المطورين والمبتكرين في الأداء، بينما أفاد عدد (٣٨) من أخصائي المكتبات بنسبة ٤٨,٧% أنه نادراً ما يقيم علاقات جيدة معهم، في حين أكد عدد (٤) فقط من أخصائي المكتبات بنسبة ٥,١% أنه لا يحرص مطلقاً على إقامة أية علاقات جيدة معهم بل تسير العلاقات بشكل طبيعي وتقليدي.

6.4 التحديات والمقترحات بشأن التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية:

أما التحديات والصعوبات التي تحول دون التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات بالجامعة من وجهة نظرهم فقد تباينت بين الجوانب التالية:

- قلة الموارد والإمكانات المادية وعدم توافر البيئة الملائمة للتطوير والابتكار وضغوط العمل اليومية إلى جانب عدم توافر برامج تدريبية للتوعية بوسائل وأساليب التطوير والابتكار. فضلاً عن عدم كفاية المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، بالإضافة إلى نقل المتخصصين أنفسهم إلى إدارات أخرى كمشؤون الطلاب ورعاية الشباب ... الخ.

وفيما يتعلق بمقترحات أخصائي المكتبات الجامعية موضوع الدراسة بشأن التطوير والابتكار في الأداء بوجه عام فقد انحصرت في النقاط التالية:

- توفير الموارد المادية اللازمة والكافية للتطوير والابتكار وتوفير البيئة الملائمة للابتكار وتوفير فرص التدريب بغرض تطوير الأداء ومواكبة التطورات في مجال المكتبات، بالإضافة إلى العمل على توفير أخصائي المكتبات من خريجي أقسام المكتبات والمعلومات فضلاً عن عدم نقلهم إلى إدارات أخرى غير متخصصة والعمل على

توفير برامج تدريبية بشكل مستمر، مع الحرص علي دعم عمليات التطوير والابتكار بشكل دائم ومستمر مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهم من كافة القيادات الجامعية.

خامساً: النتائج والتوصيات:

1.5 نتائج الدراسة:

يمكن بيان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال المحاور الآتية:

1.1.5 أبعاد القيادة التبادلية لدي مديرين المكتبات الجامعية:

أولاً: مديرين المكتبات الجامعية موضوع الدراسة:

١- بلغ إجمالي عدد المديرين (٢٧) مدير، يزيد عدد مديري المكتبات الإناث عن الذكور بنسبة ٦٤٪، بينما بلغت نسبة الذكور ٣٦٪، من إجمالي مجتمع الدراسة، كما أن زاد عدد المديرين غير المتخصصين في مجال المكتبات حيث بلغة النسبة ٧٢٪ في حين بلغت نسبة المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات ٢٨٪، كما أن الغالبية العظمي من مجتمع الدراسة تتراوح معدلات الخبرة لديهم ما بين (٥ : ١٠ سنوات) في مجال إدارة المكتبات الجامعية بنسبة ٥٢٪ ، في حين شكل المديرون الذين تتراوح معدلات خبراتهم الإدارية ما بين (٢٠-١٥ سنة) نسبة ٨٪، أما الفئة التي تتعدى معدلات خبراتهم الإدارية الـ (٢٠) سنة فلم توجد حتي اعداد الدراسة الحالية.

٢- فيما يتعلق بالمكافأة المشروطة من جانب مديرين المكتبات فقد جاءت العبارات التي تدعم التشجيع والمكافأة والتعبير بالرضا والتمكن من الإنجاز في المرتبة الأولى، يليها عبارات التحفيز والثناء على انجاز الأداء والابتكار فيه، وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارات التي تؤكد على إشراك الأخصائي المتميز في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنجاز والابتكار في الأداء المكتبي.

٣- أما بالنسبة للإدارة بالاستثناء (النشطة) فقد جاءت العبارات التي تؤكد على الثقة بتحقيق الأهداف المحددة في المرتبة الأولى، يليها تلك التي تحمل عبارات تؤكد على تقديم كل ما يلزم لتحقيق معايير للابتكار والإبداع الأداء وتوفير الوقت اللازم للإرشاد والتوجيه، وفي المرتبة التالية كانت تلك التي تختص بمناقشة المسئول الإداري عن تحقيق الأهداف المحدد للأداء، أما المرتبة الأخيرة فأنحصرت في العبارات التي تكشف عن النهوض بتصحيح الانحرافات في الأداء من قبل إدارة المكتبة أولاً بأول.

٤- وأما فيما يخص الإدارة بالاستثناء (السلبية) فجاءت المرتبة الأولى في العبارات التي تحض علي ترك أخصائي المكتبات دون التدخل في عمله إلا إذا كان أدائه بعيداً عن تحقيق الهدف من الإبداع والابتكار للارتقاء بالأداء، يليها ما تتعلق بتجنب التدخل عندما تظهر أمور جديدة في الأداء حيث يظل المدير في حالة ترقب لما ستسفر عنه النتائج، ثم العبارات التي تحمل عدم التدخل طالما أن المشكلة ليست كبيرة، بالإضافة إلي التأخر بالرد علي الأسئلة والاستفسارات الضرورية في الأداء، ويختص بعدم اتخاذ أي إجراء طالما أن الأداء يسير بشكل جيد،

وأخيراً الاهتمام بالتعامل مع الأخطاء الاستثنائية في الأداء وعدم اجراء أي تعديلات في الأداء طالما أن الأمور تسير بشكل طبيعي.

ثانياً: أخصائي المكتبات الجامعية موضوع الدراسة:

١- كشفت الدراسة عن أن إجمالي عدد أخصائي المكتبات (٩٢) أخصائي، وأن عدد الإناث هو الأكثر بنسبة ٧٣,١٪ أما الذكور فنسبتهم ٢٦,٩٪، كما أن عدد ذوي التخصص في مجال المكتبات والمعلومات هم الأقل بنسبة ٢١,٨٪، كما شكل غير المتخصصين النسبة الأكثر حيث بلغت ٧٨,٢٪، من إجمالي عدد الأخصائيين مجتمع الدراسة، أما فيما يتعلق بسنوات ومعدلات الخبرة فتبين أن الغالبية العظمي منهم تتراوح معدلات خبرتهم في العمل بالمكتبات الجامعية ما بين (١٠ : ١٥ سنة) بنسبة ٤٣,٦٪ ثم من بلغ معدلات خبراتهم ما بين (٥ : ١٠ سنوات) بنسبة ٢٦,٩٪، يليهم من تراوحت سنوات خبراتهم بين (٢٠-١٥ سنة) بنسبة ٢٣,١٪، ثم من هم (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٣,٨٪، أما الفئة الأخيرة فكانوا من بلغت خبراتهم (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة ٢,٦٪.

٢- تؤكد من خلال الدراسة أن الغالبية العظمي من أخصائي المكتبات بنسبة ٩٣,٦٪ تشير إلى أن إدارة المكتبة تسعى لتهيئة بيئة العمل بشكل يشجع على التطوير والابتكار، كما أكدوا أيضاً بنسبة ٩٧,٤٪ أن إدارة المكتبة تحرص على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للتطوير والابتكار في الأداء، بالإضافة إلى اهتمامها بنشر ثقافة التطوير والابتكار في أداء المكتبات وبنسبة بلغت ٧١,٨٪.

٣- توصلت الدراسة إلى أن إدارة المكتبة لا تتبع أي خطة للتطوير والابتكار وكانت النسبة ٥٢,٦٪ بينما أفاد عدد من الأخصائيين أن إدارة المكتبة تتبع خطة للسعي نحو التطوير والابتكار في الأداء بنسبة ٤٧,٤٪، كما تبين أن الغالبية العظمي وبنسبة ٨٣,٨٪ ممن أبدوا أن إدارة المكتبة تتبع خطة للتطوير والابتكار في أداء المكتبة -على أنه لم تتاح لهم المشاركة في إعداد هذه الخطة، بينما أكد بعضهم وبنسبة أقل بلغت ١٦,٢٪ أنه أتيحت لهم فرصة المشاركة في إعدادها، إلي جانب إفادة الغالبية أن إدارة المكتبة تعرض عليهم الخطط المستقبلية للتطوير والابتكار في الأداء بشكل دائم وبنسبة ٤٨,٧٪، وأحياناً ما يعرضها بنسبة بلغت ٣٤,٦٪ ومن لم يعرضها عليهم مطلقاً فبلغت نسبتهم ١٦,٧٪، وفيما يتعلق بقبولهم لخطط وبرامج التطوير والابتكار في الأداء فكانت الغالبية تقبل وبشكل دائم بنسبة ٦٥,٤٪، ومن تبين أنهم يقبلوها بشكل نادر فبلغت نسبتهم ٣٤,٦٪.

٤- أشارت الدراسة إلى أن الغالبية العظمي وبنسبة ٩٢,٣٪ أفادوا أن إدارة المكتبة تشجع أخصائي المكتبات المطورين والمبتكرين في الأداء، بينما بلغت من لا تشجعهم الإدارة علي ذلك نسبة قليلة للغاية بلغت ٧,٧٪، كما تبين أن نسبة ٨٨,٥٪ تلقوا مكافآت بأشكال متباينة نظير المشاركة في التطوير والابتكار في الأداء بينما أكدت نسبة ١١,٥٪ أنه لا يوجد أي نوع من أنواع المكافآت، كما أكد الغالبية العظمي وبنسبة ٧٣,١٪ أن مدير المكتبة يستجيب دائماً لمقترحات الأخصائي بشأن التطوير والابتكار في الأداء، وأما من أكدوا علي أنه نادراً ما يستجيب لمقترحاتهم فبلغت نسبتهم ٢٦,٩٪، هذا إلي جانب تأكيد نسبة كبيرة منهم بلغت ٨٠,٨٪ أن إدارة المكتبة تبدي

اهتماماً بنتائج الأعمال المطورة والمبتكرة بينما أشارت نسبة قليلة بلغت ١٩,٢٪ أنه لا يُبدي أي اهتمام، وبالرغم من ذلك أكد الغالبية العظمي وبنسبة ٩٢,٣٪ أن المدير يُتيح لهم فرص ملائمة لعرض مقترحاتهم للتطوير والابتكار بينما أفاد عدد منهم وبنسبة ٧,٧٪ أنه لا يُتيح لهم ذلك.

٥- أسفرت نتائج الدراسة عن أن مدير المكتبة نادراً ما يتدخل في تحديد اتجاهات الأخصائي نحو التطوير والابتكار في أداء المكتبة بنسبة ٤٣,٦٪، أما من أفادوا بالتدخل الدائم فبلغت النسبة ٤٣,٦٪، بينما بلغت نسبة من أكدوا أنهم لا يتدخلوا مطلقاً ٢٦,٩٪، كما أشار أخصائي المكتبات وبنسبة ٥٣,٨٪ أن المدير ينتظر حتى يكتمل الأداء المطور والمبتكر دون أي تدخل منه، بينما أفاد نسبة منهم بلغت ٤٦,٢٪ أنه لا ينتظر بل يتدخل أولاً بأول حتى يسهم في التطوير والابتكار. بالإضافة إلى أن الغالبية العظمي بنسبة ٦٥,٤٪ أشارت إلى أن المدير يترك أخصائي المكتبة يتخطون العقبات التي تحول دون التطوير والابتكار في الأداء بأنفسهم، بينما أفادت نسبة ٣٤,٦٪ أنه لا يتركهم يخطون أي عقبات طالما أنها تحول دون التطوير والابتكار، إلى جانب ذلك أبان أخصائي المكتبات بنسبة ٨٥,٩٪ أنه يبدي اهتماماً بكل أخصائي لديه القدرة على التطوير والابتكار، هذا وأكدت نسبة ٤٦,٢٪ أن المدير يحرص دائماً على إقامة علاقات جيدة مع الأخصائي المطورين المبتكرين في الأداء، بينما أشارت نسبة ٤٨,٧٪ إلى أنه نادراً ما يحدث ذلك، في حين أشار نسبة ٥,١٪ أنه لا يحرص علي ذلك مطلقاً.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت الدراسة الحالية قد خلصت إلى النتائج السابق ذكرها فإن ثمة نتائج دراسات أخرى مثيلة قد توافقت أو اختلفت معها، ويمكن بيانها على النحو التالي:

١- تلقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H., 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا وبين القيادة التبادلية وأبعادها وممارسات التطور والابتكار في الأداء، وهذا ما خلصت إليه إحدى الدراسات السابق ذكرها أيضاً، وإن زادت عليها وجود العلاقة والارتباط الوثيق بين كل أبعاد القيادة التبادلية إلى جانب القيادة التحويلية وابتكار الموظفين، فضلاً عن الاهتمام بعوامل الرضا الوظيفي أيضاً وذلك وفقاً لأغراضها وأهدافها المحددة سلفاً، وهو ما لم تجنح إليه الدراسة الحالية إذ أنها لم تكن ضمن أهدافها المحددة سلفاً، وقد قدمت تلك الدراسة دليلاً تجريبياً على أن القيادة التبادلية تسهم بشكل إيجابي في زيادة الأداء لدي الأخصائيين والتوجه نحو الإبداع والابتكار.

٢- ثمة ارتباط بين ما كشفت عنه الدراسة الحالية وبين ما توصلت إليه دراسة (Shah, S.M., & Hamid, K.B., 2015) حيث أكدت كلتا الدراستين على وجود علاقة إيجابية بين أنماط وأبعاد القيادة والأداء الوظيفي،

إلى جانب أن القادة الذين يتبعون أبعاد القيادة التبادلية يمكن أن يساهموا في الارتقاء بالأداء الوظيفي للموظف، فضلاً عن فاعليتها في زيادة الفعالية التنظيمية.

٣- إذا كانت الدراسة الحالية قد توصلت إلى أن العبارات التي تُعبر عن أبعاد المكافأة المشروطة يمكن أن تكون فعالة في زيادة الإبداع والابتكار فإن دراسة Ghosh, D., Kearney, E., Buss, M., & Shivhare, A., (2021) أكدت على أن أبعاد المكافأة المشروطة -والتي يمكن التنبؤ بها- يمكن أن تكون أداة فعالة للقيادة لتعزيز الإبداع وإحداث الفرق في الأداء.

٤- اختلفت نتائج الدراسة الحالية في أحد الجوانب المهمة مع دراسة (Işcan, Ö.F., Ersari, G., & Naktiyok, A

(٢٠١٤). والتي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التبادلية والدعم التنظيمي والابتكار، وبعبارة أخرى، فإن القيادة التبادلية ليس لها تأثير هادف على الأداء التنظيمي المتصور أو الابتكار، كما كشفت عن أن القيادة التحويلية سيكون لها آثار إيجابية على الأداء في المؤسسات بمعدلات تتجاوز تأثيرات القيادة التبادلية.

٥- ثبت من خلال النتائج الفرعية للدراسة أن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء في المكتبات الجامعية وهذه النتيجة ذات ارتباط وثيق بالنتيجة التي توصلت إليها دراسة (Rick L. Fought & Mitsunori Misawa., 2016) التي أجريت على القيادة في المكتبات الجامعية في كينيا حيث أكدت إلى جانب ذلك على ضرورة الاستثمار الأمثل في تطوير المهارات القيادية للارتقاء بالأداء في المكتبات الجامعية بها.

٦- خلصت النتائج إلى أن أنماط وأبعاد القيادة التبادلية ذات تأثير فعال على ممارسات الإبداع والابتكار في الأداء المكتبي وبذلك تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Clavier, N.N., Engerman, K., A. McKayle, C., & Boncana, M., 2021) ، والتي أشارت نتائجها إلى أن أساليب القيادة التحويلية والتبادلية لها تأثير كبير على سلوك العمل الإبداعي والابتكاري في مؤسسات التعليم العالي. وتتوافق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Supriadi, O., Musthan, et al., 2020) ، حيث كشفت عن أنه كلما كانت القيادة التبادلية أكثر إيجابية للمعلمين كلما زادت إمكانات ابتكار المعلم الفردي في المدارس. وهذا ما تبين من خلال تحليل ممارسات الأبعاد الثلاثة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالتطوير والإبتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية موضوع الدراسة الحالية.

وعلى أية حال يمكن القول إن الدراسات أثبتت أن أيديولوجية المدير تحدد كيفية ارتباطهم بمروسيهم والتي تؤثر على المدى الطويل على مستوى إنتاجية المرووس، كما أن غياب القيادة الفعالة يؤدي إلى حدوث مشاكل خطيرة في أداء الموظفين وتدني مستوي الأداء والتطور والنمو في المكتبات الجامعية، حيث أن مخرجات

الجامعة سئاًثر ليس في الجامعة (Ullah, A., 2019, P. 7573). فحسب بل في المجتمع ككل

2.5 توصيات الدراسة:

من خلال تحديد نتائج الدراسة وتحليلها يمكن تقديم رؤية أو تصور مقترح في شكل توصيات لتفعيل ودعم ممارسات أبعاد القيادة التبادلية للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية، والتي تم توزيعها على النحو التالي:

أ- القيادة العليا للمؤسسة الجامعية:

١. تشكيل لجنة تضم القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية وأساتذة المكتبات والمعلومات وخبراء من مؤسسات الرقمنة والحوسبة لتصميم برامج تدريبية متخصصة للتطوير والابتكار في المكتبات الجامعية بوجه عام، وأداء أخصائي المكتبات بوجه خاص.
٢. توفير آليات إعداد برامج تدريبية للتعريف بأنماط القيادة الإدارية وأبعادها وممارستها لكافة القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية مع التركيز على أبعاد القيادة التبادلية لمحاولة تطبيق أبعادها المناسبة لتعزيز مستوي الأداء في المكتبات الجامعية.
٣. ضرورة تبني خطة مقترحة لتفعيل التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية.
٤. إشراك جميع القيادات الإدارية للمكتبات الجامعية في إعداد خطة للتطوير والابتكار في الأداء بها.
٥. الحرص على تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بما يزيد من رغبة وحرص القيادات الإدارية وأخصائي المكتبات الجامعية على التطوير والابتكار في الأداء.
٦. التخطيط لوضع أهداف ابتكارية للمكتبات الجامعية على أن يتم تحقيقها سواء على المدى القصير والمدى البعيد.
٧. التنسيق مع الجمعيات المهنية والأقسام العلمية والأكاديمية للمكتبات والمعلومات للقيام بدورها في عقد ورش عمل تدريبية لقيادة وأخصائي المكتبات الجامعية.
٨. ضرورة اهتمام وحرص إدارة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة على إدراج برامج التطوير والابتكار في المكتبات ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة.
٩. إعادة النظر في الوسائل والأدوات الأخرى التي تؤثر على أداء القيادات الإدارية وأخصائي المكتبات الجامعية خلال مهامهم اليومية، إذ أن النشرات والكتيبات المطبوعة بمفردها -مثلاً- لا يمكن أن تسهم بمفردها في الابتكار بالمكتبات في العصر الحالي.
١٠. توعية قيادات المكتبات الجامعية بأنماط القيادة التبادلية والعمل على تطبيقها بما يتلائم مع سياسات المؤسسة الجامعية وأهدافها من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف لدي القيادات الإدارية للمكتبات بما يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في التطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية.

ب- القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية:

- ١- توفير مقومات البيئة المناسبة والإمكانات والموارد الملائمة للتطوير والابتكار في أداء أخصائي المكتبات في المكتبات الجامعية.
 - ١- تفعيل نظام المكافأة المشروطة بين أخصائي المكتبات الجامعية لرفع مستوى الأداء داخل المكتبات والسعي لتطويره والابتكار فيه.
 - ٢- العمل على تطبيق الإدارة بالاستثناء (النشطة) لاتخاذ الإجراءات الضرورية أولاً بأول بما يساعد على التنظيم الإداري والوظيفي، بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل لتحسين وتطوير الأداء من قبل أخصائي المكتبات.
 - ٣- ضرورة الابتعاد عن سلبيات أبعاد الإدارة بالاستثناء (غير النشطة) لما لها من نتائج قد تؤدي إلي تراكم المشكلات وانتشار السلبيات التي قد يصعب معالجتها بسهولة فيما بعد.
 - ٤- التنسيق مع المؤسسات العاملة في مجال التقنيات الرقمية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية لتأهيل أخصائي المكتبات الجامعة لمواكبة التطورات والابتكارات الحديثة في المكتبات الجامعية.
 - ٥- اعداد برامج تدريبية وتكوينية لأخصائي المكتبات في مشاريع الرقمنة والحوسبة الإلكترونية لمواكبة التطورات في ظل البيئة الرقمية والتمهيد لاستيعابها وفهمها ومحاولة استغلالها في التطوير والابتكار في الأداء داخل المكتبات.
 - ٦- العمل على التقييم المستمر للبرامج التدريبية واعداد تقارير متابعة دورية عن فعاليتها ونتائجها على مستويات الأداء في المكتبات الجامعية.
 - ٧- الحرص على تهيئة وتوجيه التنظيم الإداري للمكتبات الجامعية للحرص على ممارسات التطوير والابتكار في الأداء، ولا ينبغي أن يكون الأداء محفوفاً بالإجراءات والممارسات الروتينية التي يمكن أن تُعرقل مسارات التطوير والابتكار.
 - ٨- ضرورة اشراك أخصائي المكتبات الجامعية في اعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية للتطوير والابتكار في الأداء.
 - العمل على تأهيل أخصائي المكتبات الجامعية للقيادة وفق أساليب وأنماط القيادة الإدارية الحديثة ولاسيما أبعاد وممارسات القيادة التبادلية.
 - ٩- العمل على الحفاظ على أخصائي المكتبات الجامعية ذوي الإمكانات التطويرية والابتكارية ومحاولة دعمهم وتحفيزهم بشكل مستمر بما يخدم استراتيجيات تطوير الأداء في المكتبات الجامعية.
- ج-أخصائي المكتبات في المكتبات الجامعية:**

١- الحرص على حضور الدورات التدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على التطوير والابتكار في الأداء بالمكتبات الجامعية.

٢- الاهتمام بالاشتراك الفعال في الخطط الاستراتيجية للتخطيط والتطوير في أداء المكتبات.

٣- ضرورة متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المكتبات الجامعية لأنها تفتح الطريق أمامهم للتطوير والابتكار في الأداء.

٤- العمل بروح الفريق بهدف التطور والابتكار في الأداء سواء على المستوي الفردي أو الجماعي.

٥- السعي نحو تقديم برامج متطورة ومبتكرة للنهوض بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية.

٦- التواصل مع أخصائي المكتبات الجامعية ذوي الخبرة والمهارات في التطوير والابتكار في العمليات المكتبية.

٧- السعي الدائم للتعليم والتقويم الذاتي للأداء الفردي للوقوف على مواطن الضعف والقوة ومحاولة التطوير والتنمية الذاتية بما ينعكس على الأداء داخل المكتبات.

٨- محاولة الابتعاد عن الأساليب والممارسات النمطية والروتينية في الأداء والسعي نحو التميز والابتكار في الأداء.

٩- العمل على قيام أخصائي المكتبات الجامعية بأدوار متميزة في مراحل مختلفة من عمليات الابتكار، خصوصاً في ظل نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات القائمة على شبكة الإنترنت؛ فالتغييرات التكنولوجية حتماً ستؤثر على أساليب الإدارة في التوازن بين مختلف الأداء المعنوية، مما يؤثر على طبيعة الابتكار وجودته.

(Scupola, A., & Zanfei, A., 2016, P. 886).

وعلى أية حال فإنه ومن الضروري أن تؤخذ هذه التوصيات من جميع المستويات المعنوية بعين الاعتبار إذ أنه يُمكن البدء في تطبيقها تدريجياً من أجل تحقيق نتائج أفضل والاعتراف بالإجراءات المبتكرة، " إذ أن الابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية – وفقاً لحجم التغييرات التي يتم إجراؤها – يمكن أن يكون تدريجياً أو جذرياً، فإذا كانت الابتكارات جذرية فإنها سوف تتطلب تطبيق آليات وممارسات ومعرفة جديدة تماماً تحل محل المعرفة الحالية، وعلي الجانب الآخر، فإن الابتكارات التدريجية أو الإضافية في أداء أخصائي المكتبات الجامعية سوف تُحتم دخول تغييرات وتعديلات طفيفة أيضاً.

(Wójcik, M., 2019. Pp.141-142)

وبالرغم من أن ارتكاز الدراسة الحالية على دور القيادة التبادلية في المكتبات بجامعة جنوب الوادي إلا أن التوصيات أو الرؤية المستقبلية بشأن القيادة التبادلية ينبغي أن تمتد إلى جميع المكتبات الجامعية داخل الوطن -

سواء حالياً أو مستقبلاً- بما يكفل التميز والابتكار في الأداء المكتبي بوجه عام. فضلاً عن أنه إذا كانت الدراسة الحالية ركزت على التحقيق في أبعاد القيادة التبادلية فقط، فإن الباحث يقترح التوسع في دراسة وتحليل تأثير أساليب أنماط القيادة الأخرى على الأداء الوظيفي لأخصائي المكتبات الجامعية ودورها وتحديداً في الإبداع والابتكار بما ينعكس علي تطوير وتقديم المكتبات الجامعية وقدرتها علي مواكبة التطورات الحديثة في كافة الجوانب والمجالات.

المراجع (*)

أبو سبيع، إبراهيم السيد محمود. (٢٠١٦). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالإسماعيلية،

مج ٧، ملحق، ٧٩٢- ٨١٥. <http://search.mandumah.com/Record/862956>

أحمد، أحمد رشدي سعد. "العلاقة التبادلية بين رأس المال الفكري وجودة الحياة الوظيفية." المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالإسماعيلية مج ١١، ٢٤ (٢٠٢٠): ٢٧٢ - ٢٩٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1108213>

الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

<http://search.mandumah.com/Record/723334>

الروسان، عصمت محمد علي سلامه. (٢٠١٧). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٦، ١٢٤،

١٦٦- ١٨١. <http://search.mandumah.com/Record/880442>

الشعار، فاطمة عبد الحليم عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأحرار الجنوبية. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٥، ع ٣٣، ٣٨ - ٦٠.

<http://search.mandumah.com/Record/1173245>

العايدي، عز الدين أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

<http://search.mandumah.com/Record/696183>

المقرزي، عبد العزيز مجد. (٢٠١١). (أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت). (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-695798>

بن عبد الرحمن، الطاهر. (٢٠١١). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة منتوري قسنطينة، ع ٣٥، ١٥٧ - ١٦٨.

<http://search.mandumah.com/Record/466578>

بن عزوز، كوار، ومحمد، فرحي. (٢٠٢٠). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية لآراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية: جامعة زيان عاشور بالجلفة،

مج ٦، ع ١٤، ٣٤٧ - ٣٥٦. <http://search.mandumah.com/Record/1108095>

بيترج. نورث هاوس (٢٠١٨). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق / ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، راجع الترجمة مازن بن فارس بن رشيد. - الرياض: معهد الإدارة العامة.

زاهر، تيسير. (٢٠١٣). أثر القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على فندق داما روز-دمشق. مجلة جامعة

البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث، مج ٣٥، ع ٦٤، ٩ - ٣٢. <http://search.mandumah.com/Record/675924>

زكي، خديجة محمود، وكشميري، روزا عبد الرزاق. (٢٠١٩). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروسيهم وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٥، ع ٩٤، ٢٦١ - ٢٨٨.

<http://search.mandumah.com/Record/1013722>

صبري، هالة عبد القادر. (٢٠١١). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو

اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة

جدارا، أربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، ٤١٧ - ٤٣٩.

<http://search.mandumah.com/Record/119225>

فرحات، ثناء إبراهيم. (٢٠١٠). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

- عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد كلية التجارة، ١٤، ٢٩٢-٣٢٤. <http://search.mandumah.com/Record/1113452>
- مرسي، مرفت محمد السعيد. (٢٠١٤). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، مج ١٠، ع ٢، ١٦٥-١٩٨. <http://search.mandumah.com/Record/607060>
- مصنوعة، أحمد، وقويدر الواحد، عبد الله. (٢٠٢٠). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "وحدة الشلف". مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ١٠، ع ٥، ٤١٩-٤٣٩. <http://search.mandumah.com/Record/1102394>
- همشري، عمر أحمد (٢٠٠١). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- Affashan Kakhki, M., Zarqi, M., Harati, H., Asemandoreh, Y., & Namdar Joyame, E. (2021). Innovation in using IT: understanding the impact of knowledge absorptive capacity on academic librarians. *Library Hi Tech*.
- Ashiq, M., Réhman, S.U., Muhammad, A., & Ahmad, S. (2021). Saudi Academic Library Leadership: A Phenomenological Qualitative Study. *Portal: Libraries and the Academy*. Vol. 21, No. 3, pp. 437–453.
- Ashiq, M., ur Rehman, S., & Batool, S.H. (2019). Academic library leaders' conceptions of library leadership in Pakistan. *Malaysian Journal of Library & Information Science*. Vol. 24, no.2, August 2019: 55-71.
- Bech-Petersen, S., Mærkedahl, L., & Krogbæk, M. (2016). Dokk1: co-creation and design thinking in libraries. *Proceedings of the 14th Participatory Design Conference: Short Papers, Interactive Exhibitions, Workshops - Vol 2*. [DOI:https://doi.org/10.1145/2948076.2948109](https://doi.org/10.1145/2948076.2948109).
- Brook, F., & Hallerduff, M. (2020). Feminists at Work: *Organizational Leadership in Academic Libraries*. Vol 41. Pp41-64.
- Boamah, S. A., & Tremblay, P. (2019). Examining the Factor Structure of the MLQ Transactional and Transformational Leadership Dimensions in Nursing Context. *Western Journal of Nursing Research*, 41(5), 743–761. <https://doi.org/10.1177/0193945918778833>.
- Cardona, P. (2000), "Transcendental leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 201-207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>.

- Carvalho, M.A. (2010). Innovation as a strategy for academic libraries to survive change. P2.
- Castiglione, J. (2008). Facilitating employee creativity in the library environment: An important managerial concern for library administrators. *Library Management*, 29, 159-172.
- Ciucur, D., & Pîrvuț, A.F. (2012). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 667-671.
- Clancy, T.R. (2007). Organization: Harnessing complexity in Healthcare. *The Journal of Nursing Administration: December - Vol 37, 12 - p 534-536*
- Clavier, N.N., Engerman, K., A. McKayle, C., & Boncana, M. (2021). The Intersectionality of Leadership (Styles) and Broadening Participation in STEM at HBCUs. *Journal of Social Sciences*, 17, 19-31
- Ghosh, D., Kearney, E., Buss, M., & Shivhare, A. (2021). Does Contingent Reward Leadership Enhance or Diminish Team Creativity? *Academy of Management Proceedings*.
- Grodzicki, J., Varma, A. (2011). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in Two Samples: U.S.A. and Poland. PP9-23
- Henkel, M., Ilhan, A., Mainka, A. and Stock, W. G. (2017). Case studies on open innovation in libraries. In S. Erdelez & N.K. Agarwal (Eds.), *Proceedings of the Association for Information Science and Technology* (pp. 705– 706.) Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/pr2.2017.14505401123>.
- Hernon, P., & Resister, N. (2006). Making a Difference: Leadership and Academic Libraries.p4.
- Işcan, Ö.F., Ersari, G., & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881-889.
- Islam, M.A., Agarwal, N.K., & Ikeda, M. (2015). Conceptualizing value co-creation for service innovation in academic libraries. *Business Information Review*, 32, 45 - 52.
- Jantz, R.C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, Vol 34, N 1, 3-12.
- Jiao, H., Wang, Y., & Liu, M. (2019). The effect of the social network of the top management team on innovation in cultural and creative industries. *Journal of Chinese Human*

- Resource Management*. Vol. 10 No. 1/2, pp. 4-18. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-10-2018-0021>.
- Kaffashan Kakhki, M., Zarqi, M., Harati, H., Asemandoreh, Y., & Namdar Joyame, E. (2021). Innovation in using IT: understanding the impact of knowledge absorptive capacity on academic librarians. *Library Hi Tech*. DOI: 10.1108/LHT-03-2020-0065.
- Klingborg, D., & Moore, A. (2006). Leadership and Professional Development. Pp279-283.
- Lee, P. (2021). Technological innovation in libraries. *Library Hi Tech*, 39, pp. 574-601.
- Lembinen, L. (2021). Innovation in European Academic Libraries – Leadership Perspective. *Journal of Library Administration*, 61, 921 – 935.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 15.
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41, 66 - 97.
- Lo, P., Allard, B., Angheliescu, H. G. B., Xin, Y., Chiu, D. K. W., & Stark, A. J. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972–999. <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>.
- Lo, P., Chiu, D.K., Cho, A., & Allard, B. (2019). Conversations with Leading Academic and Research Library Directors: International Perspectives on Library Management. *Conversations with Leading Academic and Research Library Directors*.
- Lubanga, S.C., & Mumba, J. (2021). Research and Development (R&D), Creativity and Innovation in Academic Libraries in Malawi: A Way to Rethink Library Development in the 21st Century. *SSRN Electronic Journal*. DOI:10.2139/ssrn.3867430
- Madadha ،G. A. و ، Hmood ،K. K. (2006). Transactional Leadership Styles and Performance Evidence from the Jordanian Telecommunication Sector. <http://search.mandumah.com/Record/748264>
- Martin, J. (2016). Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56, 266 - 284.
- Mishra, C., Pal, S. K., & Manglam, A. K. (2021). Technological Innovation in Academic Libraries among Universities: Librarians' Perceptions and Perspectives. In I.

- Management Association (Ed.), *Research Anthology on Collaboration, Digital Services, and Resource Management for the Sustainability of Libraries* (pp. 474-494). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-8051-6.ch028>
- Pierce, W. (1998). *Reciprocal leadership, a practical approach to leadership*. <https://scholarship.richmond.edu/honors-theses/1187>.
- Posey, J.A. (2009). *Student Perceptions and Expectations of Library Services Quality and User Satisfaction at Walters State Community College*.
- Rad, A.M., & Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 19 2-3, xi-xxviii.
- Rambe, T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kab. Labuhanbatu. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1(01). <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jurnalfasosa/article/view/3129>.
- Riaz, A., & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Rick L. Fought & Mitsunori Misawa (2016) Effective Leadership in Academic Health Sciences Libraries: A Qualitative Phenomenological Study, *Journal of Library Administration*, 56:8, 974-989. DOI: 10.1080/01930826.2015.1130548
- Rodrigues, A., & Ferreira, M.C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. v. 20, n. 3, p. 493-504,
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Schweiger, S., Müller, B., & Güttel, W. H. (2020). Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? *Leadership*, 16(4), 411–433. <https://doi.org/10.1177/1742715020935742>.
- Scupola, A., & Nicolajsen, H.W. (2010). Service innovation in academic libraries: is there a place for the customers? *Library Management*, 31, 304-318
- Scupola, A., & Zanfei, A. (2016). Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. *Gov. Inf. Q.*, 33, 237-249.
- Shah, S.M., & Hamid, K.B. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. Vol 2, No. 2. Pp 74-85. DOI:10.30537/SIJMB.V2I2.94.

- Supriadi, O., Musthan, Z., Sa'odah, Nurjehan, R., Haryanti, Y.D., Marwal, M.R., Purwanto, A., Mufid, A., Yulianto, R.A., Farhan, M., Fitri, A.A., Fahlevi, M., & Sumartiningsih, S. (2020). Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 299-311.
- Swan W. (2016) Transactional Leadership. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1893-1.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *The Journal of applied psychology*, 87 2, 304-311.
- Ullah, A. (2019). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. – Vol 8, pp. 5773-5776.
[DOI:10.35940/ijrte.c6158.098319](https://doi.org/10.35940/ijrte.c6158.098319)
- Varma, A., Srinivas, E.S., & Stroh, L.K. (2005). A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12, 84-95.
- Washington, R.R. (2007). Empirical Relationships among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment.
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 281–305.
- Wójcik, M. (2019), "How to design innovative information services at the library?" *Library Hi Tech*, Vol. 37 No. 2, pp. 138-154. <https://doi.org/10.1108/LHT-07-2018-0094>
- Yaya, J.A., & Umunna, A. (2014). Competitive intelligence: A tool for effective job performance in academic library. PP. 20-27.

<https://www.svu.edu.eg/ar/>. (Accessed February 17, 2022)

<https://www.imd.org/imd-reflections/reflection-page/leadership-styles/#4>

<https://jmw.com/10-transactional-leadership-style-examples-strengths-and-weaknesses> -

قام بتحكيم الاستبانة كلاً من:

١- أ.د/أسامه حامد علي أستاذ المكتبات والمعلومات بكلية الآداب جامعة بنها (المُعَار لجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية).

- ٢- أ.د/ثروت يوسف الغلبان أستاذ ورئيس قسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب جامعة طنطا.
- ٣- أ.د. محمد عبد الرحمن حافظ السعدني أستاذ ورئيس قسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب جامعة كفر الشيخ.

* تم صياغة الاستشهادات المرجعية وفقا لنظام التوثيق الوارد في دليل جمعية علم النفس الأمريكية
(APA7 (Association Psychological American) بنسختها رقم (٧) الصادرة في عام ٢٠٢٠م.