

واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وآليات تعزيزها من منظور طريقة تنظيم المجتمع

The reality of practicing servant leadership in civil associations and the Mechanisms of its Promotion from the perspective of community organization method

د / مروة جمعة عبد الغنى بسيوني

مدرس بقسم طرق الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

Email: mga02@fayoum.edu.eg

DOI: [10.21608/BAAT.2024.262959.1115](https://doi.org/10.21608/BAAT.2024.262959.1115)

تاريخ نشر البحث

٢٠٢٤/٣/٢٧

تاريخ قبول البحث

٢٠٢٤/٣/١٢

تاريخ استلام البحث

٢٠٢٤/١/١٥

٢٠٢٤

واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وآليات تعزيزها من منظور طريقة تنظيم المجتمع

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال أبعادها (التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الأصالة، التواصل، الالتزام بتطوير المجتمع) بالجمعيات الأهلية، وتنتمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدمت الدراسة الحالية منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة لأعضاء مجالس الإدارات ومسؤولي الأنشطة بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، واعتمدت الدراسة على مقياس القيادة الخادمة لتحديد مستوى أبعاد القيادة الخادمة في الجمعيات الأهلية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج إلى تمتع المقياس بثبات جيد، وتكونت العينة الأساسية للدراسة من ٢٣٦ فرداً، وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى ممارسة أبعاد القيادة بالجمعيات الأهلية، ولكن وجد مجموعة من ممارسات القائد الخادم تحتاج إلى الاهتمام بها لتفعيل جيد لأبعاد القيادة الخادمة داخل الجمعيات، كما توصلت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وعواملها الثمانية وفقاً للموقع الجغرافي (ريف، حضر)، واقترحت الدراسة الحالية مجموعة من الآليات الإجرائية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل ممارسات القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الجمعيات الأهلية، طريقة تنظيم المجتمع.

Abstract

The current study aimed to determine the level of servant leadership practice through its dimensions (empowerment, standing back, accountability, forgiveness, courage, authenticity, humility, stewardship) within civil associations. The current study belongs to the analytical descriptive studies type. The current study used a social survey approach with a sample method for members of boards of directors and officials responsible for activities of civil associations in Fayoum Governorate. The study used the servant leadership survey (SLS) to estimate the dimensions of servant leadership in civil associations. The validity and reliability of SLS were assessed, and the results indicated that the SLS had good reliability. The primary sample for the study consisted of 236 individuals. The results indicated a high level of practicing servant leadership in civil associations. It also became clear that there is a series of servant leader practices that need to be paid attention to for a good activation of the dimensions of servant leadership within civil associations. The results also indicated that there are no statistically significant differences in servant leadership and its eight factors according to location variable (rural, urban). Finally, the current study suggested a set of procedural mechanisms from the community organization method to achieve servant leadership practices in civil associations.

Keywords: servant leadership, civil associations, community organization method.

أولاً- مشكلة الدراسة وأهميتها:

تعد القيادة عنصراً أساسياً فى النجاح والتنمية المستدامة للجمعيات الأهلية، فهى العملية التى يتولى فيها القائد المسؤولية عن توجيه وتحفيز الفريق وتحقيق الأهداف المحددة، حيث يقوم القائد بتوجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية ويعمل على وضع الاتجاهات العامة ورسم الخطط وتوزيع الموارد بطريقة تساهم فى تحقيق النتائج المرجوة.

وبالتالى تساهم القيادة بدرجة حيوية فى تحقيق النجاح المستدام للجمعيات الأهلية وفى توجيه الفرق وتنسيق العمل وتحفيز الأفراد وتنمية المواهب، كما أنها تساهم فى مواجهة التحديات وإدارة التغيير، لذا فأنها تعد عنصراً حاسماً للنجاح المؤسسى والتميز التنظيمي.

ويعد نمط القيادة الخادمة نهجاً مختلفاً عن النماذج التقليدية للقيادة التى تضع التركيز على السلطة والتحكم، فهى تركز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم، ويعتبر القائد خادماً لفريقه ويعزز مشاركتهم فى عملية صنع القرار وتطوير قدراتهم ، كما يسعى القائد الخادم لبناء علاقات قوية وتنمية الثقة مع أعضاء الفريق.

ويمكن النظر للقيادة فى التنظيم من خلال المسؤوليات وأداء العمل والتفاعل الرسمي وغير الرسمي، ومن ارتباط القيادة بفكرة المسؤولية يمكن وصفها كمظهر للتنظيم، وتستمد سلطة القائد فى التنظيم من خلال التعاقد القانوني لا من القيم التقليدية أو التوحد الروحي مع شخصية تتحقق فيها بعض سمات القيادة الملهمه أو الكاريزمية، كما أن كل التنظيمات تودى وظائفها فى إطار مجتمعي أكثر شمولاً (محمود، ٢٠١٣، ١٦٨).

أن الخدمة الاجتماعية كمهنة لها جمعياتها الأهلية الخاصة بها والتي تحقق أهدافها وشأنها شأن الجمعيات الأخرى لآبد وأن تستخدم لنفسها أسلوباً إدارياً رشيداً يتناسب مع طبيعة القيم الأخلاقية والمبادئ الفلسفية التى تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتماعية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها، وباعتبار أن المنظم الاجتماعي قد يكون مديراً لجمعية أهلية لذا وجب عليه دراسة نمط القيادة الخادمة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإداري وصنع واتخاذ القرارات وخطوط العلاقات والاتصال وانسياب السلطة وتدرجها، وسمات وخصائص القيادة والبناءات الرسمية وغير الرسمية (خليل، ٢٠١٣، ٣٢ : ٣٤).

وقد بلغ عدد الجمعيات الأهلية على مستوى جمهورية مصر العربية فى عام ٢٠٢٣ حوالي (٣٢٩٢٤) جمعية أهلية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠٢٣)، ويوجد (١٩٥٠) جمعية أهلية على مستوى الفيوم بندر ومراكز المحافظة، منهم (٩١٠) جمعية موقفة الأوضاع حالياً (مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم، ٢٠٢٣).

تساهم الإدارة فى الخدمة الاجتماعية فى مواجهة المشكلات الاجتماعية القائمة والمتوقعة وذلك فى إطار أيديولوجية المجتمع، حيث تهدف إلى إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي من خلال تأديتها

لوظيفتها فى تنمية القوى البشرية ، خاصة وأن النشاط الإدارى يختلف عن النشاطات المتخصصة الأخرى بالمؤسسات لأنه يتعلق بإتمام العمل بواسطة الآخرين طبقاً للخطة الموضوعة وفى التوقيت المحدد لها (علي، ٢٠١٠، ٢٣٩).

فالقادة الفعالة هى التى توجه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المحددة مع المحافظة على معنوياتهم وتحقيق رضاهم عن أعمالهم وبدون القيادة ستتحول الجمعيات إلى عدد من العاملين والآلات، فالقيادة تربط العاملين وتحفزهم وهى التى تحول الأهداف إلى حقائق ولقد اعتبرت القيادة دائماً شرطاً أساسياً من شروط نجاح الجمعية فتزايدت أهميتها فى العصر الحالى فى ظل بعض التغيرات الحديثة المتلاحقة فى التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وانتشار المنظمات الدولية (إبراهيم، ٢٠٠٧، ٢٧٩).

وتتمثل أهمية القيادة الخادمة فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين، وزيادة الولاء التنظيمى والثقة التنظيمية بين العاملين والقادة وإيجاد بيئة تتسم بالأمان الوظيفى، وتلاشي الصراعات والمشكلات التنظيمية داخل المؤسسة، وتدعيم العلاقات الإنسانية فى تعاملات أفراد المرؤوسين، كما تتمثل أهمية القيادة الخادمة فى رفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين العاملين، وتسهم فى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفى ورفع الروح المعنوية لدى الإدارة (أبو عرار، ٢٠٢٣، ٨٥).

وهذا ما هدفت إليه دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٣) إلى تحديد أثر القيادة الخادمة على التطوير والتحديث التكنولوجى فى المنظمة، وركزت الدراسة على استخدام بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، وقد توصل البحث إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التطوير والتحديث التكنولوجى بالمنظمة".

وأضافت دراسة (Henning 2016) إلى البحث فى العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفى للعاملين فى منظمة غير ربحية فى كولورادو، وأشارت النتائج بدرجة عالية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفى إلى وجود ارتباط بينهما، وأن القيادة الخادمة متغير بارز مؤثر على الرضا الوظيفى.

كما أشارت دراسة المطلق (٢٠٢٢) إلى بناء نموذج مفاهيمي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تبني نمط القيادة الخادمة فى المنظمات الأمنية، والتعرف على مكونات نمط القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية وتقديم رؤية تحليلية لنموذج القيادة الخادمة من منظور تعزيز سلوك المواطنة فى المنظمات الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة فى المنظمات الأمنية يحقق مزايا مهمة من أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة ياسين وآخرون (٢٠٢٣) معرفة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المشاركة، الثقة، التواصل فى الولاء التنظيمى بين موظفي، واعتمد البحث على فرضية رئيسية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمى، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد نمط القيادة الخادمة فى المنظمة مجتمع البحث لما لها من تأثير كبير فى الولاء التنظيمى للمؤسسة.

وأكدت دراسة على ولويس (٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة فى معهد القلب القومي وتناولت ست أبعاد منها التمكين- مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح - الالتزام بتطوير المجتمع وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.

كما أشارت دراسة يسن (٢٠٢١) إلى التعرف على علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة والتميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، ومدى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، وأوصت الدراسة: أن يتم الاهتمام بكل من (الإيثار، وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً، والحكمة، والاقناع) لدورهم المؤثر فى تحقيق كل من تميز الموارد البشرية والتميز القيادي.

أكدت دراسة الأبرو وحמיד (٢٠٢١) على مدى تأثير القيادة الخادمة بمتغيراتها الخمسة على السلوك الإبداعي، بالإضافة الى تشخيص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي فى موقع العمل، وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة خصوصاً (الإيثار، اسلوب الاقناع، الاشراف التنظيمي) فى السلوك الإبداعي، كذلك وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة (خصوصاً الإيثار، الحكمة، اسلوب الاقناع) فى المناخ التنظيمي.

كما توصلت دراسة Zhou et al. (2024) إلى أن القيادة الخادمة للعاملين كان لها تأثير ايجابي مباشر على رأس المال النفسي والالتزام العاطفي للموظفين، كما تنبأت بشكل غير مباشر بالالتزام العاطفي من خلال رأس المال النفسي.

وأكدت دراسة Ruiz-Palomino et al. (2022) على فعالية القيادة الخادمة فى تقليل أعراض الاكتئاب لدى الموظفين فى أوقات التغيرات الشديدة مثل تلك التي تنتج عن جائحة كوفيد-١٩، كما أكدت دراسة Zeng & Xu, (2020) على وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للمرؤوسين.

كما تساعد القيادة الخادمة فى إحداث تغير ايجابي فى حياة الآخرين، ويستخدم القادة مزيجاً من الوعي بالمحيطين بهم، وتوقع النتائج المستقبلية، ويستخدمون التفكير السليم، والأطر العقلية، ويعدون المنظمة لتقديم إسهامات إيجابية للمجتمع من خلال برامج تنمية المجتمع (العنزي، ٢٠٢٣، ١٥٤).

ويتصف القائد الخادم بصفات شخصية مميزة تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه، وعونهم، وتوجيههم، ومواجهة صعوبات العمل كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة الخادمة لمجموعته (محمود، ٢٠١٣، ١٣١).

ويجب على القائد الخادم أن يحقق لنفسه الجمع بين أنشطة الإدارة وأنشطة القيادة وذلك بأن يوجه الاهتمام المناسب والتركيز المطلوب على العملية الإدارية جنباً إلى جنب مع توجيه الاهتمام الصادق والحقيقي إلى العاملين كبشر لهم صفات وخصائص نفسية واجتماعية (إبراهيم، ٢٠٠٧، ٢٧٩).

ويسهم النمط القيادي بديوراً كبيراً فى نجاح المنظمات أو فشلها بشكل عام والجمعيات الأهلية بشكل خاص، لذا أصبح التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مديري الجمعيات الأهلية أمراً بالغ الأهمية، فالقادة يمارسون أنماطاً مختلفة، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية، ومنهم من يعمل على مشاركة العاملين فى صنع القرارات ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة (الحسون، ٢٠٢٣، ٣٢).

هذا ما أكدت عليه دراسة أحمد (٢٠٢٣) فى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطية - الأوتوقراطية - التحويلية - الخادمة) على أداء العاملين، والكشف عن وجود علاقة بين هذه الأنماط القيادية وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بالتقليل من استخدام النمط الأوتوقراطي وتعزيز استخدام النمط الديمقراطي والتحويلي والخادم.

وأشارت دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٣) إلى متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة سوهاج وإلى التعرف على الإطار الفكرى والفلسفى لنمط القيادة الخادمة فى الأدبيات الإدارية المعاصرة، والتعرف على واقع ممارسة أنماط القيادة الخادمة فى المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

وتوصلت دراسة العزام (٢٠٢٣) إلى وجود درجة متوسطة فى مستوى القيادة الخادمة فى جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام جامعة حائل بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها فى تعزيز الرضا الوظيفي للأعضاء الهيئة التدريسية.

كما أوصت دراسة خليل وآخرون (٢٠٢٢) بعدة توصيات إجرائية منها تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة للمعلمين وذلك لتطوير أدائهم ومهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة وآلية تفعيلها فى المؤسسات التعليمية.

وهدف دراسة مهنا وآخرون (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، وتم تقديم مجموعة من التوصيات منها تشجيع القادة لإحداث التغيير الإيجابي فى حياة العاملين.

وأضافت دراسة البنا (٢٠٢٣) إلى قياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على الاداء الوظيفي فى الشركة المصرية للاتصالات، منها قياس أثر بعد التسامح مع العاملين، وبعد دعم ومساندة العاملين وبعد التواصل

علي الاداء الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، وكانت أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي بالشركة المصرية للاتصالات بالبحيرة.

كما أكدت دراسة **حجازي وآخرون (٢٠٢١)** على قياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي بجامعة عين شمس، وتوصلت إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي وأقل أبعاد القيادة الخادمة ارتباطاً وتأثيراً في التميز في الأداء هو بعد الحكمة والتميز.

وهدفت دراسة **العازمي (٢٠١٩)** إلى التعرف على درجة تطبيق القادة الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة القريات للقيادة الخادمة ومن وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت عدة أبعاد للقيادة الخادمة منها (التمكين، الثقة، التفاعل والتواصل، اخلاقيات العمل)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الخادمة كانت متوسطة.

تركز القيادة الخادمة بشكل أساسي على احتياجات ورغبات الأتباع قبل احتياجات القائد وتؤكد على التطور الشخصي وتمكينهم، وغالبًا ما تركز القيادة الخادمة على تطوير المتابعين بهدف زيادة قدرتهم على ممارسة الأساليب الإبداعية وتولى مسؤوليات أكبر في العمل، فأصبحت هي إحدى مناهج القيادة التي ظهرت في الدراسات التي أجريت في أدبيات القيادة، حيث تبدأ بالشعور الطبيعي بأن الفرد يريد أن يخدم أولاً، ثم يتعلم القيادة كخادم للمجتمع المحيط به **(البشر، ٢٠٢٣، ٣٤٥)**.

تفيد القيادة الخادمة في أن القائد الخادم يولي اهتماما كبيرا لمؤوسيه ويشبع حاجاتهم وطموحاتهم ولديه حافز قوي لمساعدة وتمكين العاملين ومشاركتهم في تحمل المسؤولية وصنع واتخاذ القرار بما يحقق أهداف الجمعيات الأهلية ويرتقي بها، فالكل مسؤول والإدارة مسئولية مشتركة، والنجاح هو نجاح المنظمة وليس نجاح فرد بعينه **(العجرفي، ٢٠٢٣، ٦٨)**.

وتعتمد القيادة الخادمة على تحقيق النتائج المرجوة في العمل من خلال تمكين العاملين، وتساعد على بناء الإحساس بالانتماء إلى بيئة ومكان العمل، وعندما يدرك العاملون أن هذا الإحساس بالانتماء نابع عن أولوية واهتمام فعلي بهم، سيتولد لديهم درجة أعلى من المسؤولية خلال أداء عملهم **(مقابله و المالكي، ٢٠٢١، ٦١٧)**.

فالقيادة الخادمة ضرورية في كل المنظمات أياً كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية كاللتنظيم والرقابة، ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع اختبار حقيقي، وأن سر القيادة الخادمة ينتج من خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في انجازهم **(خليل، ٢٠١٣، ٧٥)**.

ونرى أن بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخادمة وجودة العمل وتطوره مرتبطت بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد ان تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك، حيث ينظر للقيادة الخادمة بشكل مقلوب تدعم الرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.

وإن القيادة الخادمة تنطلق في عملها من مستويين هما:

الأول: إنجاز اهداف وحاجات الرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقدرة وللمعلومات وللإنجاز (السكرانة، ٢٠١٠، ٨٨).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة يتضح من خلال استعراض هذه الدراسات العربية والأجنبية، أهمية القيادة الخادمة، كما أن هذه الدراسات تعددت وتنوعت بتنوع الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ومن خلال تحليل هذه الدراسات اتضح ما يلي:

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١- اكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة للجمعيات الأهلية منها (Henning ٢٠١٦، المطلق

٢٠٢٢، العزام ٢٠٢٣، خليل وآخرون ٢٠٢٢، أحمد ٢٠٢٣، Ruiz-Palomino e al. 2022)

٢- أكدت الدراسات السابقة على أبعاد القيادة الخادمة وهي: التمكين، المسؤولية التنظيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التواصل، الاصاله، الشجاعة، التسامح مع الآخرين، الالتزام بتطوير المجتمع (محمد ٢٠٢٣، ياسين ٢٠٢٣، على ولويس ٢٠٢٣، يسن ٢٠٢١، الابرو وحמיד ٢٠٢١، أحمد وآخرون ٢٠٢٣، مهنا وآخرون

٢٠٢٢، البنات ٢٠٢٣، حجازي وآخرون ٢٠٢١، العازمي ٢٠١٩)

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال المساهمة في: صياغة مشكلة الدراسة والتي اكدت على أهمية الدراسة الحالية، وتحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في:

١- واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية.

٢- التوصل إلى آليات إجرائية مقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها تحديد مشكلة الدراسة الحالية وتحديد أهدافها بالإضافة إلى المساعدة في اختيار المنهج والأدوات المناسبة للدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

١- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها لنوعية مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة

الحالية على أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات الأهلية أما دراسة كل من (الابرو وحמיד ٢٠٢١،

العازمي ٢٠١٩، ياسين ٢٠٢٣، على ولويس ٢٠٢٣، أحمد ٢٠٢٣، العزام ٢٠٢٣، خليل وآخرون ٢٠٢٢، مهنا وآخرون ٢٠٢٢، البنات ٢٠٢٣، محمد ٢٠٢٣، حجازي وآخرون ٢٠٢١، Zhou et al. 2024) فقد طبقت على الجامعات والمدارس والمستشفيات والشركات المختلفة وهذا يدل على ندرة الدراسات في حدود علم الباحثة- التي تتناول واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية.

٢- واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية من خلال التركيز على (التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الاصاله، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع) بالإضافة إلى تحديد مدى اختلاف واقع ممارسة القيادة الخادمة تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) بالجمعيات الأهلية، وصولاً إلى وضع آليات إجرائية مقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع بمحافظة الفيوم.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن: طريقة تنظيم المجتمع تهتم بالبحث حول كل المتغيرات التي تهدف إلى تطوير أداء الجمعيات الأهلية والتي من بينها أبعاد ممارسة القيادة (التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الاصاله، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع)، وبالتالي تتحدد القضية الرئيسية للبحث في "تحديد واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة وآليات تعزيزها بالجمعيات الأهلية".

ثانياً- مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم القيادة:

أ- تعرف القيادة بأنها: فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف، والقيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب للأمر والثقة والخبرة الفنية (محمود، ٢٠١٣، ١٦٤).

ب- وتعرف أيضاً بأنها: نوع من المهارة للتأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد (خليل، ٢٠١٣، ٧٥).

ج- وتعرف بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (لهلوب و الصرايرة، ٢٠١٢، ٤٣).

د- كما تعرف أيضاً: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (رشوان، ٢٠١٠، ١٩).

٢- مفهوم القيادة الخادمة:

- أ- **تعرف القيادة الخادمة بأنها:** بأنها مدخل قيادي تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم ويعطى القائد قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحه الخاصة (نجم، ٢٠١١، ٣٤٥).
- ب- **تعرف أيضاً بأنها:** هي الموازنة بين احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة فالموظفين يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من شيء كبير وأن عملهم مهم وأن القيادة تظهر الاحترام، وتقدم الترابط والثقة والتركيز على مشاركة وتمكين الموظف حيث يشعر بالنشاط والتفاني والاستيعاب في عملهم وتحقيق الذات والهدف في الحياة والنتيجة الطبيعية مزيد من التفاعل والأداء بشكل أفضل (Van Dierendonck and Sousa, 2016).
- ج - **تعرف بأنها:** القيادة التي تركز على تطوير العاملين وتمييزهم وتلبية حاجاتهم مما يسهم في زيادة كفاءتهم، وابداعهم، وهي القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العمل على تنمية الأفراد وتطويرهم وتلبية حاجات العاملين في المنظمة وتحملهم لمسؤوليات أكبر في العمل (الصالح، ٢٠٢٠، ٧٣).
- د- **كما تعرف بأنها:** تلك القيادة التي تسعى إلى تعاون مع الآخرين وخدمتهم والتفاعل معهم من خلال إيجاد مناخ عمل يقوم على الثقة التقدير والاحترام المتبادل، والسعي لتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المشتركة (العودة، ٢٠١٨، ٤).
- هـ- **وتعرف القيادة الخادمة وفقاً للبحث الحالي بأنها:** أحد الأنماط القيادية التي يضع فيها المديرين داخل الجمعية مصلحة العاملين فوق مصلحته الذاتية من خلال تقديم الخدمة للعاملين وتمكينهم ومساعدتهم على التطور وتقديم الرعاية الشخصية لهم في إطار أخلاقي ويمكن قياسها من خلال ما يلي:
- **التمكين:** أسلوب تحفيزي يركز على تمكين الأفراد وتشجيع التنمية الشخصية بهدف تعزيز الثقة بالنفس بين الأتباع وإدراك قدرات كل شخص الذي يمنحهم إحساساً بالقوة الشخصية، ويتضمن تمكين السلوك القيادي جوانب مثل تشجيع اتخاذ القرار الموجه ذاتياً، ومشاركة المعلومات، والتدريب على الأداء الابتكاري.
 - **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** هو مدى إعطاء القائد الخادم الأولوية لمصلحة الآخرين أولاً ومنحهم الدعم والاعتمادات اللازمة، ويجب أن يكون التراجع مرتبطاً بشكل وثيق بمعظم الجوانب الأخرى للقيادة الخادمة مثل الأصالة، والتمكين، والتواضع، والإشراف.
 - **المسئولية التنظيمية:** هي آلية يتم من خلالها منح المسؤولية عن النتائج للأفراد وفرق العمل فهو يضمن أن يعرف العاملين ما هو متوقع منهم، وهو أمر مفيد لكل من العاملين والجمعية.
 - **التسامح مع الآخرين:** القدرة على التخلي عن الأخطاء وبالنسبة للقادة الخادمين من المهم خلق جو من الثقة حيث يشعر الناس بالقبول، وبالتالي فإنه يسهل تطوير العلاقات بجودة عالية من خلال فهم أفضل لسلوك الآخرين.

- **الشجاعة:** هي أقدام القائد الخادم على المخاطرة وتجربة أساليب جديدة للمشكلات القديمة، فهي مرتبطة بالأسلوب الاستباقي الذي يقوم على التوقع المسبق لموقف ما وتتطوي على خلق طرق جديدة للابتكار.
- **الأصالة:** هي الجانب المعبر عن "الذات الحقيقية"، أي الصدق مع الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية، وتمثيل الفكر والمشاعر الداخلية بشكل ثابت.
- **التواضع:** يقصد به الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى الفرد واعتراف القادة الخادمون بحدودهم، والقدرة على وضع إنجازات الفرد ومواهبه في الاتجاه المناسب، وبالتالي يسعون بنشاط إلى الحصول على مساهمات الآخرين من أجل التغلب على القيود.
- **الالتزام بتطوير المجتمع:** يعنى إدراك القائد أن من حق المجتمع عليه أن يقوم بالاهتمام به وتطويره ومساعدته على الارتقاء من خلال تحفيز الآخرين على العمل من أجل المصلحة المشتركة بالالتزام تجاه الصالح العام.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في: تحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وآليات تعزيزها من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

ويمكن تحقيق الهدف الرئيس للبحث من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

١- تحديد واقع ممارسة القيادة الخادمة من خلال أبعاد (التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الأصالة، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع) بالجمعيات الأهلية.

٢- تحديد مدى اختلاف واقع ممارسة القيادة الخادمة تبعاً للموقع الجغرافي (ريف/حضر) بالجمعيات الأهلية.

٣- التوصل إلى آليات إجرائية مقترحة لتفعيل ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

رابعاً- فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية مرتفعاً، ويتم اختبار هذا الفرض من خلال أبعاد القيادة الخادمة التالية (التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الأصالة، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع).

الفرض الرئيس الثاني للدراسة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين لواقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وفقاً للموقع الجغرافي (ريف-حضر).

خامساً- المنطلق النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية القيادة الخادمة، والتي تشير إلى قدرة القائد في التأثير على العاملين وتقديم التحفيز والدعم لهم وبناء وإعادة وتشكيل علاقات إيجابية مع العاملين وإعادة ترتيب الأولويات، وإحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، ويتجلى مضمون نظرية القيادة الخادمة في تحديد الأولويات الفردية للاحتياجات ومن ثم تركيز القيادة الخادمة على نمو المرؤوسين في مجالات متعددة مثل صحتهم النفسية والنضج العاطفي، والحكمة الأخلاقية يتماشى مع التركيز مع مفهوم الإشراف حيث يتصرف القادة كحكام ويعاملون المرؤوسين كأفراد يعهد إليهم الارتقاء بأنفسهم في المقابل يعتبرهم العاملين جديرين بثقة الإدارة (عبد اللطيف و سماعيل ، ٢٠١٩ ، ٤).

وتكمن أهمية نظرية القيادة الخادمة في إنها نظرية تتوافق مع الظروف الحالية، إذ يمكن أن تكون دليلاً جيداً للمديرين والقادة التنظيميين، ويمكن أن توفر حلاً مناسباً للصعوبات التي قد تواجهها الجمعيات الأهلية، فهذه النظرية تُعد متطورة ولها تأثيرات كبيرة على شكل وأسلوب القيادة في القرن الحالي، ويتكون مفهوم القيادة الخادمة في الواقع من المبادئ الأساسية المطبقة في جميع الثقافات لسنوات عديدة، فالقيادة الخادمة هي فهم يظهر من جديد في العالم الحديث (Davies, 2006, p.10).

أبرز رواد نظرية القيادة الخادمة، وأشهر المدافعين عنها وهم على النحو الآتي:

١- أوضح جريتليف **Greenleaf** (١٩٧٦) صاحب نظرية القيادة الخادمة أن القادة الخدم يقدمون خدماتهم المجانية، ويكتسبون ثقة الأتباع والمجتمعات، لذلك فإن القيادة من غير خدمة تصبح أقل أهمية وأكثر أنانية تحركها الأنا بدلاً من أن يكون تركيزها على خدمة المجتمع أولاً، وتتطلب تعليماً وتوجيهاً حيث أنها أهم مطلب للقادة هو دعوة الآخرين للخدمة، وذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالتابعين ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (Greenleaf, 2015, 55).

٢- **لاري سبيرز Lary Spears**: يعد من أبرز رواد القيادة الخادمة، وأكثر المدافعين عنها، عمل كمدير تنفيذي لمركز **Greenleaf** للقيادة الخادمة منذ العام ١٩٩٠، وشهد المركز تحت قيادته نمواً هائلاً وتأثيراً كبيراً على مستوى العالم، له العديد من المؤلفات والمقالات المتعلقة بالقيادة الخادمة، ويعتقد أن ممارسة القيادة الخادمة تبدأ من الفهم والتكيف، وأن النجاح يأتي من خلال الثقة والشجاعة والمغفرة.

٣- **ستيفن كوفي Stephen Covey**: عاش ما بين عامي ١٩٣٢-٢٠١٢ بولاية (يوتا) الأمريكية، حاصل على الدكتوراه من جامعة بيرجهام يانج، دافع عن القيادة الخادمة كنظرية بديلة، ويرى أن نجاح القيادة الخادمة يتطلب تغييراً في عقلية المديرين والقادة، كما يجب عليهم أن يكونوا أكثر رافة لجهود تابعيهم، ومساعدتهم على النجاح (السهي، ٢٠٢١، ٣٦٥).

ويمكن الاستفادة من نظرية القيادة الخادمة في الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

أ- وصف وتحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة من خلال أبعادها (التمكن، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الاصاله، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع) من أجل مساعدة الجمعيات الأهلية على خلق مزيد من التفاعل بين العاملين والقادة الخادمون لزيادة مستوي الأداء لديهم.

ب- تساعد هذه النظرية الجمعيات الأهلية على تجديد أنماطها القيادية وأنظمتها وأساليب أدارتها من خلال تحديد أوجه القصور في نمط القيادة ومعالجتها وتدعيم الأساليب الحديثة في القيادة التي تساعد الجمعيات الأهلية على النجاح والتميز.

سادساً- الإطار النظري للدراسة:

١- أهمية القيادة الخادمة في الجمعيات الأهلية:

تكمن أهمية القيادة الخادمة للجمعيات الأهلية فيما يلي (أحمد، ٢٠٢٣، ١١٠):

أ- إن القيادة الخادمة لها دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية بشكل مستمر.

ب- تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز حاله الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الإخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم.

ج- تعد من أكثر أنماط القيادات قوة تشجع التابعين لكي يتعلموا وينمو وابدعوا، وبالتالي القيادات المستقبلية.

د- تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للجمعية كالتركيز على القيمة ومهمة الاستجابة، والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين، وبناء جماعات العمل.

هـ- تحول الجمعيات الأهلية من تقليدية إلى متعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلم، والحوار وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كل المستويات في الجمعية.

و- تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات.

ز- تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية واتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

ح- تسهم وبشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة.

٢- مبادئ القيادة الخادمة في الجمعيات الأهلية:

تتعدد مبادئ القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية والتي أشار إليها (الكندري ومحمود، ٢٠٢١، ٦١٩)

أ- خدمة الآخرين: القيادة لا تنشأ عن ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الذاتية، وإنما عن رغبة أساسية في مساعدة الآخرين.

ب- **المنهج الشامل للعمل:** حيث تقتضى القيادة الخادمة أن العمل يعطى للشخص بقدر ما يعطى الشخص للعمل، وهذه النظرية تتحدى الجمعيات الأهلية بأن تعيد النظر فى العلاقات بين الأفراد والجمعيات والمجتمع ككل.

ج- **تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع:** أن المجتمع وحده يمكن القيام بهذه الوظيفة من خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الاتباع.

د- **المشاركة فى سلطة صنع القرار:** من أفضل المظاهر التى تؤكد عليها القيادة الخادمة غرسها فى نفوس الآخرين، فمن خلال تعزيز المشاركة وتمكين العاملين وتشجيع مواهبهم يعمل القائد الخادم على إيجاد جمعية أكثر فاعلية، وقوى عاملة لا ينقصها الحافز؛ ومن ثم أكثر نجاحاً.

٣- أبعاد تحقيق القيادة الخادمة للجمعيات الأهلية:

أ- **التمكين:** يتمثل التمكين فى تشجيع المرؤوسين وتقديم يد العون والمساعدة لهم وتسهيل جميع متطلباتهم خصوصاً من المرؤوسين المباشرين وذلك يتمثل فى تحديد وحل المشكلات بالإضافة إلى تحديد متى يتم إنجاز ذلك بجودة وكفاءة عالية (عابد وآخرون، ٢٠٢١، ٦٠).

ب- **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** استخدام الإجراءات أو العبارات الواضحة للآخرين (خاصة المرؤوسين المباشرين) وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التى تواجههم فى أداء المهام الموكلة إليهم (نور، ٢٠٢٣، ٣٦٤).

ج- **التواضع:** هو القدرة على الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى الإدارة، فالقائد الخادم المتواضع يركز على الاعتراف بأن الفرد ليس معصوماً من الخطأ ويمكن أن يرتكب الأخطاء كما يساعدونهم فى التغلب على هذه القيود، وقدرة القائد على إدراك حدوده الخاصة والسعي للحصول على مساهمات الآخرين للتغلب على جميع المشكلات التى تواجه الجمعيات الأهلية (Harwardt, 2020:p61).

د- **الالتزام بتطوير المجتمع:** ويعتبر هذا من بين مفاهيم وأسس المسؤولية المجتمعية الواجبة لأي منظمة أن تقوم بها فى المجتمعات المحيطة بها، ويتمثل فى الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي فى المجتمع (الحضرمي والتوبي، ٢٠٢١، ١٩٢).

هـ- **الإشراف:** يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام بمساعدة الآخرين، وخدمتهم، وأن الانفتاح والإقناع يعدان أكثر أهمية من السيطرة (ناجي وسليمان، ٢٠١٨، ٨٧١).

٤- **مسئوليات واختصاصات القيادة الخادمة للجمعيات الأهلية:**

ويمكن توضيح بعض هذه الوظائف الأخرى للقائد الخادم وهي كما يلي (أحمد، ٢٠٢٣، ١١١):

- أ- تطوير الأفراد وسلوكياتهم فى الإطار التنظيمي.
- ب- الاستماع لمتطلبات العاملين وتزويدهم بالمعلومات المناسبة من أجل تحقيق أداء أفضل.
- ج- بناء مهارات العاملين وإزالة الصعوبات التي تواجه أداءهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات.
- د- تمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، واستخدام وسائل الإقناع بدلاً من الإكراه.
- هـ- تشجيع العاملين على المشاركة والإبداع، وتحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تستهدف تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة موضع الدراسة، وقد تم اختيار الباحثة لهذا النوع من الدراسات؛ نظراً لطبيعة الدراسة الراهنة التي تستهدف تحديد واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية لكي تستطيع الباحثة التوصل الى آليات إجرائية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتدعيم ممارسات القائد الخادم بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم.

٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء مجالس الإدارات ومسئولي الأنشطة بالجمعيات الأهلية.

٣- أدوات الدراسة:

مقياس القيادة الخادمة:

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس القيادة الخادمة (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)، وكانت اللغة الاصلية للمقياس هي اللغة الهولندية، وتمت ترجمة النسخة الإنجليزية إلى عدة لغات أخرى (أي، البرتغالية، الأيسلندية، الإيطالية، الفنلندية، الألمانية، التركية، والأسبانية) Van (Dierendonck et al., 2017).

ويتكون هذا المقياس من ٣٠ مفردة تقيس ثماني أبعاد هم:

١. التمكين: يتكون هذا البعد من سبع مفردات هم (١، ٢، ٣، ٤، ١٢، ٢٠، ٢٧).
٢. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: يتكون هذا البعد ثلاث مفردات هم (٥، ١٣، ٢١).
٣. المسؤولية التنظيمية: يتكون هذا البعد من ثلاث مفردات هم (٦، ١٤، ٢٢).
٤. التسامح مع الآخرين: يتكون هذا البعد من ثلاث مفردات هم (٧، ١٥، ٢٣).
٥. الشجاعة: يتكون هذا البعد من مفردتين هما (٨، ١٦).
٦. الأصالة: يتكون هذا البعد من أربع مفردات هم (٩، ١٧، ٢٤، ٢٨).

٧. التواضع: يتكون هذا البعد من خمس مفردات هم (١٠، ١٨، ٢٥، ٢٩، ٣٠).

٨. الالتزام بتطوير المجتمع: يتكون هذا البعد من ثلاث مفردات (١١، ١٩، ٢٦).

تصحيح المقياس: يتم تصحيح استجابات الأفراد وفق تقدير ليكرت السداسي وفقا للنسخة الاصلية للمقياس تتراوح من (١ = "لا أوافق تمامًا" إلى ٦ = "أوافق تمامًا")، وتشير الدرجات العالية على هذا المقياس إلى درجة مرتفعة من القيادة الخادمة.

وقامت الدراسة الحالية بتعريب المقياس للغة العربية وتكييفه للبيئة المصرية بواسطة أربعة من الخبراء في اللغتين "العربية-الانجليزية"، كما تم إجراء الترجمة العكسية للمقياس من اللغة العربية الى الإنجليزية للتحقق من صدق ترجمة مفردات المقياس وقد أجريت مراجعة دقيقة للترجمة، والجدير بالذكر أن تم ترجمة هذا المقياس الى العديد من اللغات مثل اللغة الألمانية والايطالية (Bobbio et al., 2012; Verdorfer & Peus, 2016)، وقد أشارت هذه الدراسات الى تمتع المقياس بصدق وثبات جيد مشابه للمقياس الأصلي.

▪ **صدق المحتوى:** تحققت الباحثة من صدق المقياس بواسطة (٦) من أعضاء هيئة التدريس، وعدلت صياغة بعض مفردات المقياس وفق التغذية الراجعة من المحكمين.

▪ **التحقق من ثبات المقياس:**

اعتمدت الدراسة الحالية على عددًا من مؤشرات الثبات للتحقق من ثبات مقياس القيادة الخادمة على عينة مكونة من ٧٠ من أعضاء مجلس الإدارات ومسؤولي الأنشطة بالجمعيات الأهلية، ويوضح الجدول (١) قيم معاملات الثبات لكل مكون من المكونات الفرعية الثمانية لمقياس القيادة الخادمة.

جدول (١) ثبات مقياس القيادة الخادمة (ن = ٧٠)

المفردات	ثبات الفا في حالة حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح بين المفردة والدرجة الكلية للعامل	المفردات	ثبات الفا في حالة حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح بين المفردة والدرجة الكلية للعامل
البعد الأول: التمكين			البعد الخامس: الشجاعة		
I1	.836	.735	18		.285
I2	.838	.727	I16		.285
I3	.852	.630	ثبات البعد	.61	
I4	.856	.633	البعد السادس: الأصالة		
I12	.848	.677	19	.686	.696
I20	.856	.611	I17	.698	.676
I27	.857	.578	I24	.788	.513
ثبات البعد	.868		I28	.766	.600
البعد الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً			ثبات البعد	.790	
I5	.792	.645	البعد السابع: التواضع		

المفردات	ثبات ألفا في حالة حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح بين المفردة والدرجة الكلية للعامل	المفردات	ثبات ألفا في حالة حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح بين المفردة والدرجة الكلية للعامل
I13	.776	.660	I10	.694	.458
I21	.699	.735	I18	.682	.497
ثبات البعد	.824		I25	.647	.607
البعد الثالث: المسؤولية التنظيمية					
I6	.665	.701	I30	.740	.519
I14	.727	.650	ثبات البعد	.727	
البعد الثامن: الالتزام بتطوير المجتمع					
I22	.768	.599	I11	.451	.706
ثبات البعد	.798		I19	.749	.502
البعد الرابع: التسامح مع الآخرين					
I7	.312	.659	I26	.649	.562
I15	.604	.448	ثبات البعد	.734	
I23	.730	.342			
ثبات البعد	.662				

مما يلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات ألفا جيدة لعوامل مقياس القيادة الخادمة الثامنة، أو في حالة حذف أي من المفردات من مفردات الاختبار مما يدل على تمتع العوامل لمقياس القيادة الخادمة بثبات عالٍ.

كما تم تقدير مصفوفة معاملات الارتباطات بين عوامل مقياس القيادة الخادمة والمقياس ككل ويوضح الجدول التالي رقم (٢) معاملات الارتباط بين العوامل الثلاث لمقياس القيادة الخادمة والدرجة الكلية للمقياس ككل.

يتضح من الجدول رقم (٢) وجود ارتباط دال احصائياً بين عوامل المقياس وأيضاً ترتبط العوامل ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين العوامل الثمانية لمقياس القيادة الخادمة والدرجة الكلية للمقياس ككل

(ن = ٧٠)

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
								١. التمكين
							.885**	٢. المرؤوسين أولاً
						.822**	.897**	٣. المسؤولية
					.631**	.777**	.801**	٤. التسامح
				.693**	.687**	.694**	.706**	٥. الشجاعة
			.606**	.733**	.739**	.846**	.863**	٦. الاصالة
		.718**	.709**	.611**	.709**	.703**	.759**	٧. التواضع
	.753**	.610**	.778**	.587**	.630**	.652**	.672**	٨. الالتزام بتطوير المجتمع
.794**	.867**	.889**	.810**	.818**	.891**	.913**	.961**	٩. القيادة الخادمة الكلية

** تدل على ان الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٠١

مما سبق يتضح أن: المقياس يتميز بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة، مما يُشير إلى كفاءته السيكمترية في قياس ما وُضع لقياسه (خصائص القيادة الخادمة)، فهو يُعد صالحًا للاستخدام عمليًا، ومن ثم يعتد بنتائجه العلمية.

٤- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

بلغ عدد الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم (١٩٥٠) جمعية أهلية على مستوى بندر الفيوم ومراكز المحافظة، منهم (٩١٠) جمعية موفقة الأوضاع حاليًا (مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم، ٢٠٢٣)، وطبقت أدوات الدراسة الحالية على عدد من الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، وعددهم ٢٨ جمعية تقع في ٧ مناطق مختلفة وهي بندر الفيوم، مركز الفيوم، مركز سنورس، مركز أطسا، مركز أبشواي، مركز طامية وأخيرًا مركز يوسف الصديق؛ حيث حرصت الباحثة بقدر الإمكان على أن تكون الجمعيات التي طبق بها أدوات الدراسة تقع في الريف والحضر وايضًا أن تكون ممثلة لغالبية مراكز محافظة الفيوم المختلفة. ووقع الاختيار على الجمعيات وفقًا لترشيح من مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم؛ وذلك وفقًا للأسباب الأتية:

- تعدد أنشطة تلك الجمعيات.

- تخدم أكبر عدد من المستفيدين.
 - تُنفذ أنشطة مشتركة مع جمعيات وهيئات أخرى.
 - أنشطتها تخدم قرى ومراكز محافظة الفيوم.
 - تلتزم بعقد اجتماعات دورية لمجالس الإدارات بما يستهدف تطوير أنشطتها لمواكبة التغيرات المجتمعية.
 - تقدم أنشطة تميزها عن غيرها من الجمعيات الأخرى.
- ب- المجال البشري:** تم التطبيق على عدد (٢٣٦) من أعضاء مجالس الإدارات ومسؤولي الأنشطة بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم كعينة عشوائية بسيطة من إجمالي (٩٨٠) مفردة بالجمعيات التي حددت في المجال المكاني، وتم عرض خصائص هذه العينة بالتفصيل في القسم الخاص بنتائج الدراسة، ومن الجدير بالذكر أنه تم الحصول على موافقة العاملين بالجمعيات على المشاركة في الدراسة الحالية قبل الشروع في تطبيق أدوات الدراسة.
- ج- المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٣/٩/١٥م حتى ٢٠٢٣/١١/١م
- ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**
- استخدم برنامج SPSS version 28 لإجراء التحليلات الإحصائية للدراسة واستخدم الإحصاءات التالية للتحقق من فروض الدراسة:
- تم التحقق من ثبات أدوات الدراسة الحالية باستخدام معامل ثبات ألفا Cronbach's alpha (α) لكل بعد على حدة والمقياس ككل كدرجة كلية.
 - كما استخدم بعض الإحصائيات الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - تم تقدير معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز Bayes Factor Independent Sample Test (Method = Roudner) للتحقق من الفروق في مستوى متغيرات الدراسة وفق الموقع الجغرافي للجمعيات.
 - للحكم على مستوى ممارسات القيادة الخادمة، استخدم المتوسط من خلال تكوين بداية ونهاية لفئات المقياس السداسي، ولتحديد طول خلايا المقياس السداسي، تم حساب المدى $6-1=5$ ، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ($615=0.83$)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الي اقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية كما يوضح الجدول التالي ذلك:
- جدول (٣) محك الحكم على المتوسط الحسابي للدرجات**

متوسط تقدير الدرجات	مستوى الحكم
١,٨٣-١	منخفض جدا
٢,٦٦-١,٨٤	منخفض

متوسط تقدير الدرجات	مستوى الحكم
٣,٤٩-٢,٦٧	متوسط
٤,٣٢-٣,٥٠	فوق المتوسط
٥,١٥-٤,٣٣	مرتفع
٦,٥,١٦	مرتفع جدًا

ثامناً: نتائج الدراسة:

(١) البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

جدول (٤) خصائص عينة الدراسة ن=٢٣٦

المتغيرات	الفئة	ك	%
الموقع الجغرافي للجمعية	ريف	١٦٧	٧٠,٨
	حضر	٦٩	٢٩,٢
المنصب الوظيفي بالجمعية	رئيس مجلس إدارة	١٨	٧,٦٣
	نائب رئيس مجلس إدارة	١٠	٤,٢٤
	عضو مجلس إدارة	١٤	٥,٩٣
	اخصائي اجتماعي	١٥	٦,٣٦
	مسؤول نشاط	١٧٩	٧٥,٨٥
النوع	ذكر	١٩٠	٨٠,٥
	انثى	٤٦	١٩,٥
الحالة التعليمية	مؤهل متوسط (دبلوم فني/ثانوية عامة).	١٧	٧,٢
	مؤهل فوق متوسط (معهد سنتان فأكثر	٤١	١٧,٤
	مؤهل جامعي (بكالوريوس-ليسانس)	١٥٤	٦٥,٣
	ما فوق الجامعي (دراسات عليا-دبلومات -ماجستير-دكتوراة)	٢٤	١٠,٢
العمر	متوسط \pm الانحراف المعياري		١٠,٦٩ \pm ٤٥,٤٩
خبرة العمل	متوسط \pm الانحراف المعياري		٦,٦٨ \pm ١٠,٧٦

باستقراء خصائص العينة الموضحة بالجدول (٤)، يتضح ما يأتي:

- تكونت عينة الدراسة من ٢٣٦ من العاملين بالجمعيات الأهلية، منهم ١٦٧ (بنسبة حوالي ٧٠,٨%) ينتمون لجمعيات أهلية تقع في الريف.
- كانت ٨٠,٥% من عينة الدراسة الحالية ذكور.
- أن غالبية عينة الدراسة حاصلة على مؤهل دراسي جامعي بنسبة تساوي ٦٥%.
- كان متوسط العمر الزمني لعينة الدراسة حوالي ٤٥,٤٩ سنة بانحراف معياري ١٠,٦٩.
- تمتلك عينة الدراسة خبرة في العمل بالجمعيات الأهلية بمتوسط ١٠,٧٦ سنة وانحراف معياري ٦,٦٨.

(٢) تحليل نتائج فروض الدراسة:

الإجابة على الفرض الأول والذي ينص على: "من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية مرتفعاً"، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية للقيادة الخادمة: التمكين،

الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المسؤولية التنظيمية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، الاصاله، التواضع، الالتزام بتطوير المجتمع.

البعد الأول: التمكين Empowerment

جدول (٥) يوضح مستوى ممارسة التمكين بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
١	يمدني مديري بالمعلومات المطلوبة لتنفيذ عملي جيداً.	4.49	0.72	مرتفع
٢	يذاوم مديري على تشجيعي على استخدام مواهبي في العمل.	4.62	0.66	مرتفع
٣	يساعدني مديري على مداومة تطوير مهاراتي الذاتية.	4.23	0.76	فوق متوسط
٤	يشجع مديري العاملين معه على ابتكار أفكار جديدة.	3.69	1.04	فوق متوسط
١٢	يمنحني مديري مسؤولية اتخاذ القرارات لتيسير وتسهيل عملي.	4.75	0.55	مرتفع
٢٠	يمكنني مديري من الاستقلالية في حل بعض مشكلات العمل بدلاً من توجيهي في حل جميع المشكلات.	4.78	0.48	مرتفع
٢٧	يوفر لي مديري العديد من الفرص لتعلم مهارات جديدة.	4.62	0.64	مرتفع
المتوسط العام		4.45		مرتفع

نستنتج من الجدول أن مستوى ممارسة التمكين بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة كان (فوق المتوسط) في العبارات الآتية:

- يشجع مديري الموظفين معه على ابتكار أفكار جديدة.
- يساعدني مديري على مداومة تطوير مهاراتي الذاتية.

وحصول هذه الممارسات على درجة فوق المتوسط تحتاج الى الاهتمام بها من أجل تفعيل جيد لبعده التمكين داخل الجمعيات، وهذا ما اشارت اليه بعد الدراسات السابقة مثل دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٣) بأن التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة له أثر معنوي على التطوير والتحديث التكنولوجي بالجمعيات.

وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام للتمكين مرتفع من قبل القيادات داخل الجمعيات، مما يدل على ارتفاع مستوى القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة على ولويس (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن أبعاد القيادة الخادمة (كالتمكن) تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.

البعد الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

جدول (٦) يوضح مستوى ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
---	------------	---------	-------------------	---------

مرتفع	0.58	4.68	ينسب مديري الفضل والثناء للعاملين لما يقومون به من انجازات وليس لنفسه.	٥
مرتفع	0.56	4.60	لا ينتظر مديري المكافأة أو الاعتراف بالجميل لما يقدمه للأخرين/لفريق العمل اثناء العمل.	١٣
مرتفع	0.55	4.67	يعبر مديري عن سعادته لنجاح زملائه في العمل.	21
مرتفع		4.65	المتوسط العام للبعد	

نستنتج من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد ممارسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة مرتفع، مما يدل على اهتمام المديرين بالجمعيات الأهلية بالمرؤوسين، وهذا ما اوصت به دراسة يسين (٢٠٢١)، الذي أكده على ضرورة أن يتم الاهتمام بـ (الإيثار، وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً، والحكمة، والاقناع) لدورهم المؤثر في تحقيق كل من تميز الموارد البشرية والتميز القيادي داخل المؤسسة، وتتفق أيضاً نتائج مع دراسة على ولويس (٢٠٢٣) إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة نظراً لأنها تسعى إلى رفع مستوى المنظمة.

البعد الثالث: المسؤولية التنظيمية:

جدول (٧) يوضح مستوى ممارسة المسؤولية التنظيمية بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
6	يحملني مديري مسؤولية اكمال مهام عملي.	4.11	0.79	فوق المتوسط
14	أخضع للمساءلة عن أدائي في العمل من قبل مديري.	4.56	0.61	مرتفع
22	يمكنني مديري انا وزملائي من تحمل مسؤولية اختيار طريقة اداء/انجاز العمل.	4.61	0.68	مرتفع
	المتوسط العام للعامل	4.43		مرتفع

نستنتج من الجدول السابق أن مستوى ممارسة المسؤولية التنظيمية بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة فوق المتوسط في المفردة "يحملني مديري مسؤولية اكمال مهام عملي" وحصول هذه المفردة على درجة فوق المتوسط تشير الى الحاجة الى مزيد من الاهتمام بها من أجل تفعيل جيد لبعد المسؤولية التنظيمية داخل الجمعيات، كما وجد أن المتوسط العام للمسؤولية التنظيمية مرتفع من قبل القيادات داخل الجمعيات، مما يدل على ارتفاع مستوى القيادة الخادمة بالجمعيات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة

الابرو وحמיד (٢٠٢١) التي أكدت على وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة في كل من السلوك الإبداعي وفي المناخ التنظيمي

البعد الرابع: التسامح مع الآخرين Forgiveness

جدول (٨) يوضح مستوى ممارسة التسامح مع الآخرين بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
٧	يستمر مديري في انتقاد العاملين عند ارتكابهم اي خطأ اثناء اداء أعمالهم.	4.79	0.50	مرتفع
15	عادة ما يتعامل مديري بقسوة/بغلظة مع المعارضين له.	4.72	0.49	مرتفع
23	لا ينسي مديري الاخطاء السابقة التي حدثت بطريق الخطأ.	4.73	0.63	مرتفع
	المتوسط	4.75		مرتفع

نستنتج من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد ممارسة التسامح مع الآخرين من قبل المديرين بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة مرتفع، مما يدل على تحقق بعد التسامح مع الآخرين بالجمعيات الأهلية، وتتفق هذه النتائج مع توصية دراسة البنا (٢٠٢٣) بأن بعد التسامح مع العاملين، وبعد دعم ومساندة العاملين وبعد التواضع له أثر إيجابي على الاداء الوظيفي للعاملين.

البعد الخامس: الشجاعة Courage

جدول (٩) يوضح مستوى ممارسة الشجاعة بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
8	يتحمل مديري المخاطرة في تسيير العمل حتى في حالة عدم تأكده من الحصول على دعم من الإدارة العليا.	4.76	0.53	مرتفع
16	يجازف مديري لتحقيق ما يراه صواباً من وجهة نظره الخاصة.	4.44	0.78	مرتفع
	المتوسط العام	4.60		مرتفع

نستنتج من الجدول السابق أن المتوسط العام لممارسة بعد الشجاعة من قبل المديرين بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة مرتفع، مما يدل على تحقق بعد الشجاعة بالجمعيات الأهلية.

البعد السادس: الأصالة

جدول (١٠) يوضح مستوى ممارسة الأصالة بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
9	يتحلى مديري بالشفافية للحديث عن نقاط ضعفه.	4.40	0.72	مرتفع
17	يتأثر مديري بالأشياء التي تحدث من حوله.	4.61	0.66	مرتفع
24	يعبر مديري عن آرائه الخاصة (بخصوص العمل) حتى وإن كانت لها عواقب وخيمة على سير العمل.	4.15	0.79	فوق المتوسط
28	يُظهر مديري مشاعر صادقة تجاه جميع العاملين.	4.83	0.39	مرتفع
	المتوسط العام	4.50		مرتفع

نستنتج من الجدول السابق أن مستوى ممارسة الاصاله من قبل المديرين بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة فوق المتوسط فيما يلي:

- يعبر مديري عن آرائه الخاصة (بخصوص العمل) حتى وإن كانت لها عواقب وخيمة علي سير العمل. وحصول هذه الممارسات على درجة فوق المتوسط تشير الى الحاجة الى مزيد من الاهتمام بها من أجل تفعيل جيد لبعده الأصالة داخل الجمعيات.

البعد السابع: التواضع

جدول (١١) يوضح مستوى ممارسة التواضع بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
10	يستفيد مديري من النصائح والانتقادات التي تتوجه له.	4.77	0.52	مرتفع
18	يطور مديري اداءه في العمل بناء على المقترحات والانتقادات التي يتلقاها من رئيسه في العمل.	4.55	0.58	مرتفع
25	يعترف مديري بأخطائه لرئيسه في العمل.	4.04	0.64	فوق المتوسط
29	يستفيد مديري من تعدد واختلاف وجهات النظر.	4.71	0.64	مرتفع
30	يتعلم مديري من نقد الاخرين له.	3.92	1.25	فوق المتوسط
	المتوسط العام	4.40		مرتفع

نستنتج من الجدول السابق أن مستوى ممارسة التواضع بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة كان فوق المتوسط في المفردات التالية:

- يعترف مديري بأخطائه لرئيسه في العمل.
- يتعلم مديري من نقد الاخرين له.

وحصول هذه الممارسات على درجة فوق المتوسط تحتاج الى الاهتمام بها من أجل تفعيل جيد لبعدها التواضع داخل الجمعيات، كما وجد أن المتوسط العام للتواضع مرتفع من قبل القيادات داخل الجمعيات، مما يدل على ارتفاع مستوى القيادة الخدمة بالجمعيات، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة البنا (٢٠٢٣) بأن بعد التواضع له أثر إيجابي على الاداء الوظيفي للعاملين.

البعد الثامن: الالتزام بتطوير المجتمع

جدول (١٢) يوضح مستوى ممارسة الالتزام بتطوير المجتمع بالجمعيات الأهلية (ن = ٢٣٦)

م	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
11	يؤكد مديري على أهمية التركيز على الصالح العام للمنظمة ككل.	4.54	0.67	مرتفع
19	يتبنى مديري رؤية مستقبلية طويلة الأجل.	4.88	0.36	مرتفع
26	يركز مديري على المسؤولية الاجتماعية لأداء عملنا.	4.46	0.64	مرتفع
	المتوسط العام	4.63		

نستنتج من الجدول السابق أن المتوسط العام لممارسة بعد الالتزام بتطوير المجتمع من قبل المديرين بالجمعيات الأهلية كأحد عوامل القيادة الخادمة مرتفع، مما يدل على تحقق هذا البعد بالجمعيات الأهلية وتتفق هذه النتائج مع دراسة على ولويس (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن الالتزام بتطوير المجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، بسبب أن الهدف الأسمى من القيادة الخادمة يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.

ويتضح من النتائج السابقة قبول الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية مرتفعاً"، وتسلط نتائج الفرض الأول الضوء على أهمية تفعيل القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية لتأثيرها الإيجابي على المرؤوسين وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما أكدت عليه دراسة Zhou et al. (2024) بأن القيادة الخادمة كان لها تأثير إيجابي مباشر على رأس المال النفسي والالتزام العاطفي للعاملين، وأكدت دراسة Ruiz-Palomino et al. (2022) على فعالية القيادة الخادمة في تقليل أعراض الاكتئاب لدى الموظفين في أوقات التغيرات الشديدة كجائحة كوفيد-١٩، واخيراً دراسة (Zeng & Xu, 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للمرؤوسين.

الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

"توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين وفقاً للموقع الجغرافي (ريف-حضر) بالنسبة لتحديدهم لمستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم".

للتعرف على مدى اختلاف مستوى ممارسة القيادة الخادمة وفقا للموقع الجغرافي (ريف/حضر)، استخدم اختبار ت للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز = Bayes Factor Independent Sample Test (Method = Rouder)، ويعرض جدول نتائج اختبار T.

جدول (١٣) متوسط درجات العينة وفقا للموقع الجغرافي

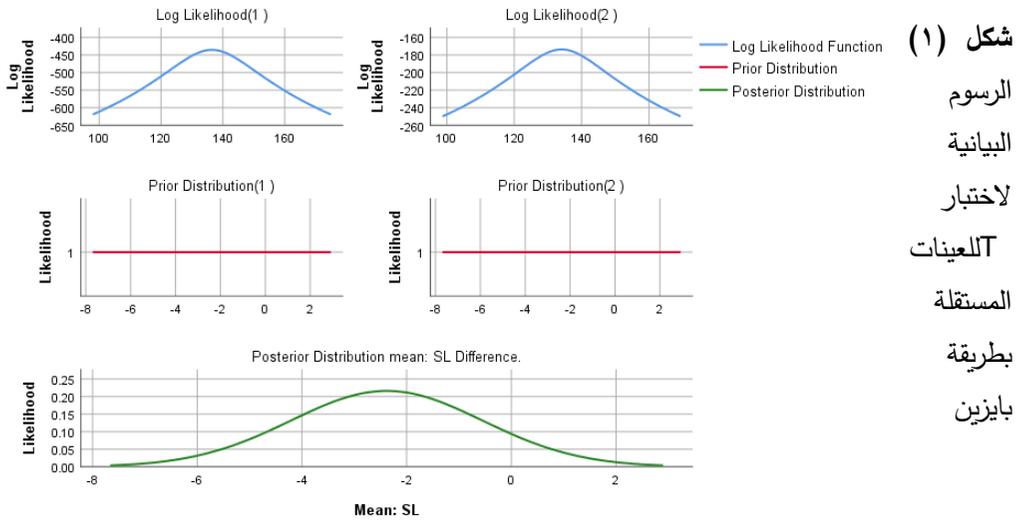
الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الموقع الجغرافي	المتغير
3.76	31.43	167	ريف	التمكين
3.49	30.59	69	حضر	
1.46	14	167	ريف	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
1.48	13.86	69	حضر	
1.85	13.33	167	ريف	المسؤولية التنظيمية
1.60	13.17	69	حضر	
1.26	14.28	167	ريف	التسامح مع الآخرين
1.25	14.15	69	حضر	
1.16	9.20	167	ريف	الشجاعة
1.11	9.19	69	حضر	
1.99	18.11	167	ريف	الاصالة
1.90	17.69	69	حضر	
2.61	22.13	167	ريف	التواضع
2.14	21.63	69	حضر	
1.30	13.94	167	ريف	الالتزام بتطوير المجتمع
1.29	13.75	69	حضر	
13.59	136.42	167	ريف	القيادة الخادمة كدرجة كلية
12.48	134.04	69	حضر	

جدول (١٤) اختبار T للعينات المستقلة باستخدام عامل بايز

الدالة الاحصائية	df	قيمة ت	عامل بايز	فروق المتوسط	المتغير
.117	234	-1.574	2.711	.83	التمكين
.493	234	-.687	7.110	.14	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
.543	234	-.609	7.467	.15	المسؤولية التنظيمية
.450	234	-.756	6.776	.13	التسامح مع الآخرين
.927	234	-.092	8.894	.01	الشجاعة
.139	234	-1.484	3.095	-.41	الاصالة

.167	234	-1.387	3.534	-.49	التواضع
.318	234	-1.001	5.504	-.1865	الالتزام بتطوير المجتمع
.212	234	-1.253	4.191	-2.3817	القيادة الخادمة كدرجة كلية

يتضح من الجدولين (١٣) و (١٤) أن قيمة عامل بايز أكبر من الواحد الصحيح لكل عوامل القيادة الخادمة وايضاً الدرجة الكلية للقيادة الخادمة، ويشير ذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة وعواملها الثمانية وفقاً للموقع الجغرافي، ويقدم شكل (١) الرسوم البيانية لاختبار T للعينات المستقلة بطريقة بايزين Bayesian Independent Samples t Test للقيادة الخادمة كدرجة كلية وفقاً للموقع الجغرافي، ويتضح من هذا الشكل أنه لا توجد فروق بين متوسطي درجات الجمعيات الأهلية بالريف والحضر بالتوزيع البعدي Posterior distributions للقيادة الخادمة.



Bayesian Independent Samples t Test للدرجة الكلية للقيادة الخادمة وفقاً للموقع الجغرافي

تاسفًا: الآليات الإجرائية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية:

تم وضع الآليات الإجرائية المقترحة في ضوء ما يلي: (أساسيات طريقة تنظيم المجتمع من خلال الأهداف التنسيقية والتخطيطية والتدعيمية والخاصة بالمجتمع ككل - المبادئ الأدوات الأدوار الإطار النظري للدراسة، نتائج الدراسة الميدانية، رؤية الباحثة) وتتمثل فيما يلي:

جدول (١٥) الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية

أبعاد القيادة الخادمة	الآليات الإجرائية	الخطوات الإجرائية لتنفيذ الآليات
التمكين	<ul style="list-style-type: none"> - نشر وتدعيم ثقافة التمكين داخل الجمعية والتركيز على العمل. - منح القائد لبعض السلطات والصلاحيات للعاملين معه. - تزويد القائد المرؤوسين بالمعلومات التي يحتاجون إليها لتنفيذ العمل بشكل جيد. - تمكين العاملين ومشاركتهم فى صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - السماح للمرؤوسين باختيار الفرق واللجان التي يرغبون فيها. - وذلك من خلال السماح للمرؤوسين باختيار الأيام التي يدعموا فيها خدمة المجتمع من خلال التطوع فى الاعمال الخيرية. - وذلك من خلال توفير التسهيلات من المعلومات وتجهيزات لتمكين المرؤوسين من القيام بأعمالهم بشكل متميز. - وذلك من خلال الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة عن طريق تفويض سلطة اتخاذ القرارات لتيسير العمل.
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع القادة لإحداث التغيير الإيجابي فى حياة العاملين. - تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية وتوفير نظام الاتصالات المفتوحة. - نشر القائد للطاقة الإيجابية وبناء الروح المعنوية المرتفعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وذلك من خلال وضع اهتمامات تابعة فى مقدمة أولوياته وأن يسعى لتحقيق تلك الاهتمامات والأهداف. - وذلك من خلال تحسين فى الرواتب والمكافآت للعاملين بناء على أدائهم ومشاركتهم بالعمل داخل الجمعية. - وذلك من خلال اهتمام القائد بالتحفيز والتشجيع للمبادرات الابتكارية.

أبعاد القيادة الخادمة	الآليات الإجرائية	الخطوات الإجرائية لتنفيذ الآليات
المسئولية التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - صياغة لوائح وتشريعات لمنح العاملين المكافآت والحوافز المادية، على أن يتم منحها بناء على معايير مرتبطة بعمليات تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - وذلك من خلال سماح القائد للمرؤوسين مسئولية اختيار أسلوب تنفيذ الاعمال بما لا يتعارض مع مصلحة الجمعية. - تطبيق مبدأ المساءلة في العمل لتقييم الأداء.
التسامح مع الآخرين	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة القائد على التخلي عن الأخطاء. - تجاوز القائد الخادم عن أخطاء الماضي للمرؤوسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم انتقاد القائد لأخطاء المرؤوسين السابقة في العمل. - عدم تعامل القائد بقسوة مع المعارضين له.
الشجاعة	<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم العاملين من قبل القائد على مواجهة صعوبات العمل. - ان يمتلك الجرأة على الاعتراف بأنه باستطاعة الاستفاضة من خبرات وتجارب الآخرين. - أقدم القائد الخادم على المخاطرة وتجربة أساليب جديدة للمشكلات القديمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وذلك من خلال توجه القائد المساعدة ودعم تابعيه في تجاوز الصعاب التي قد يتعرضون لها والعمل على تغيير مشاعرهم تجاهها. - اختيار القائد الذي يتمتع بالوعي الكبير لما سوف يحدث، وأن يكون مستعداً ومتأهباً لذلك، وجمع القائد بين ذروة المعرفة وجدواها يتميز بقدرة عالية لملاحظة والنقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم الآثار المترتبة عليها ومن ثم الاستباقية في الإعداد لها. - عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشكلات العمل ويستمع القائد لبعض الآراء وينفذ بعضاً منها
الاصالة	<ul style="list-style-type: none"> - خلق جو من الثقة بين العاملين والمديرين. - قدرة القائد على التعبير عن آرائه الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعامل القائد بشكل صريح وصدق وعدالة مع المرؤوسين. - وذلك من خلال أن يتمتع القائد بقدر من الشفافية للحديث عن نقاط الضعف في الجمعية.

أبعاد القيادة الخادمة	الآليات الإجرائية	الخطوات الإجرائية لتنفيذ الآليات
التواضع	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة القائد على وضع مواهب وانجازات الاخرين فى المنظور الصحيح. - التوافق بين العاملين والجمعية والمجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورش عمل هدفها غرس ثقافة المشاركة والعمل الفريقي وتوافق القيم الشخصية للعاملين وأهدافهم التنظيمية مع رؤية الجمعية ودرجة الانسجام بين العاملين والمجتمع والبيئة المحيطة. - استماع لجميع ملاحظات المرؤوسين وتقبل النقد من قبلهم.
الالتزام بتطوير المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم اسهام إيجابي في المجتمع. - استخدام القائد للمنطق السليم لتشجيع العاملين لرؤية مستقبل المنظمة، واقناعهم بضرورة الاستفادة من الفرص المتاحة. - تركيز القائد الخادم على الصالح العام للجمعية ككل والمسئولية الاجتماعية لأداء العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - وذلك من خلال التأكد من أن الاستراتيجيات والقرارات تعكس التزام الجمعيات بجانب التطوير، فضلاً عن كونها تعمل على تنمية روح المجتمع في أماكن العمل، وبذلك فهي تعني أن يشجع القائد تابعية من خلال رفع معنوياتهم وإعدادهم لأداء أدوار إيجابية تساهم في المجتمع من أجل مستقبل الجمعية. - وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين لتنمية المهارات لديهم، وتوفير الأسباب الكاملة لإقناع تابعيهم للقيام بأعمال معينة.
مبادئ طريقة تنظيم المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> حق اتخاذ القرار - الموضوعية- الاعتماد على الحلول الذاتية- اشراك المواطنين- المشاركة- حق تقرير المصير- الرجوع للخبراء- المسئولية الاجتماعية- التقويم الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> الجان- الاجتماعات- المؤتمرات- المناقشات- التدريب- العلاقات العامة.
أدوات طريقة تنظيم المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> المرشد- الممكن- الخبير- المهني- الإداري- منسق. 	
أدوار طريقة تنظيم المجتمع		

عاشراً: صعوبات تطبيق الدراسة:

قد واجهت الباحثة عديد من الصعوبات أثناء إجراء البحث منها زيادة الأعباء الوظيفية والإدارية للعاملين بالجمعيات الأهلية محل التطبيق واختلاف فترات العمل للمسئولين بالجمعيات والتي عرقلت عملية تطبيق أدوات الدراسة على جميع العاملين وأعضاء مجالس الإدارات بها، وحاولت الباحثة بالتغلب على ذلك جزئياً بإعداد نسخة الكترونية من أدوات الدراسة لتطبيقها خارج فترات العمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. (٢٠٠٧). *التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الابرو، هادي عبدالوهاب عبدالإمام، و حميد، غسان عبدالجليل. (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة نفط البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، مج ١٤، ع ٢٩، ٨٥ - ٥١، مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1329436>

أبو عرار، ناصر رزق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، مج ٣٩، ع ٣، ٨١ - ١٠٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1383685>

أحمد، شيماء مجدى محمد سيد. (٢٠٢٣). دور القيادة فى تحسين أداء العاملين: دراسة حالة بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

أحمد، محمد نمر علي جرجس، نبيل سعد خليل، و شنودة ايغون وليم إسحق. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج دراسة ميدانية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ع ١٧، ٩٥ - ١٣١. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1404531>

أحمد، ناجي عبد الوهاب هلال وسليمان، حنان البدرى كمال. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام دراسة ميدانية. *دراسات تربوية واجتماعية*، جامعة حلوان،

مج ٢٤، ع ٤٤، ٨١٧ - ٩٤٢ مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1147737>

البشر، سعود غسان أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ع ٣٥٤، ٣٤١ -

٣٦٠ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412416>

البناء، أحمد يوسف مبارك. (٢٠٢٣). أثر القيادة الخادمة على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بالبحيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري (٢٠٢٣). إصدارات سنوية، باب الجمعيات والنقابات. حجازي، سامح سعيد وعواد، عمرو محمد أحمد، وحسيب، السيد أحمد فتحي. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي بحث ميداني في جامعة عين شمس. *مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد*، مج ٢٤، ٢٧٠ - ٣٠٥.

<http://search.mandumah.com/Record/1150505>

الحسون، أماني بنت محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٣١٤، ٢٥ -

٦٠ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1348388>

الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، والتوبي، عبدالله بن سيف بن محمد. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان. *مجلة جامعة سرت العلمية - العلوم الانسانية*، مج ١١، ١٤، ١٧٣ - ٢٠٤ مسترجع

<https://search.mandumah.com/Record/1417338>

خليل، عبد العاطي محمود محمد، بدوي محمود فوزي أحمد، و علي أسماء فتحي السيد. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة مدخل لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية التربية*، مج ٣٧، عدد خاص، ٦٠ - ١٠٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1336953>

خليل، مني عطية خزام. (٢٠١٣). *إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة*. ط ١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (٢٠١٠). *دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

السكرانه، بلال خلف. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفعالة*. ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. السهلي، نوره بتال بداح. (٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية في*

العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤٥، ١٤، ٣٥١ - ٤٠٤ مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1199365>

الصالح، أمل عبد الوهاب. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ٤، ٦٥٤-٨٩،

مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1119690>

العازمي، نوف بنت مدا الله ملى. (٢٠١٩). درجة تطبيق القادة الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة القريات للقيادة الخادمة ومن وجهة نظر العاملين فيها. مجلة كلية التربية، مج ٧٣، ١٤، ٣٧٠ - ٣٩٣

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1022206>

العجرفي، فلاح بن خلف. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ٥٩، ١٣-٨٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361472>

العزام، ميسم فوزي مطير. (٢٠٢٣). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ١١٦ - ١٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1379245>

العنزي، عطا الله بن فاحس راضي. (٢٠٢٣). التفاوض التنظيمي متغيرا وسيطا في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. مجلة جامعة الملك

خالد للعلوم التربوية مج ١٠، ١٤، ١٥٠ - ١٧٢ مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1372306>

العودة، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة،

مج ٧، ١٠، ١ - ٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/991191>

الكندري، أفنان عبد الرحمن علي راضي عبد المجيد طه، ومحمود، جناب عبد الستار. (٢٠٢١). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية ع ٣٦، ٦١١ -

٦٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369494>

المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج ٣٨، ٢٤، ٢٣٠ - ٢٤٨. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1386004>

عابد، سناء عدنان ، مفتى، بارا بسام و الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر .(٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز شطر الطالبات بالسليمانية . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٥، ع ١٩٤، ٥٤ - ٨٠. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1237298>

عبد اللطيف، عصام فتحي محمد وسمعان، جرجس فوزي جرجس .(٢٠١٩). أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على شركات الزيت والصابون بمحافظة الاسكندرية. *مجلة البحوث الإدارية*، مج ٣٧، ٢، ١٢٦ - ١٢٧. مسترجع من

<https://search.mandumah.com/Record/1288675>

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، و لويس، رفيق وجدي .(٢٠٢٣). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س ١٠، ع ٢٤، ٩٣ - ١٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1383292>

علي، ماهر أبو المعاطي.(٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .

لهلوب، ناريمان و الصرايرة، ماجدة.(٢٠١٢). *مهارات القيادة التربوية الحديثة* . ط١، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، آية عوني عبد الرحيم، الشحات، نظير رياض محمد، والطويل، رانيا حمدي.(٢٠٢٣). أثر القيادة الخادمة على التطوير والتحديث التكنولوجي في المنظمة دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٤، ع ٢٤، ٤٢٥ - ٤٤٤.

https://jces.journals.ekb.eg/article_304465.html

محمود، منال طلعت .(٢٠١٣). أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
محمود، منال طلعت.(٢٠١٣). الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، الإسكندرية، مصر .
مديرية التضامن الاجتماعي (٢٠٢٣). بيان بعدد الجمعيات الأهلية على مستوى محافظة الفيوم، إدارة الجمعيات الأهلية والاتحادات.

مقابلة، منصور أحمد حسين و المالكي، عبد الهادي بن عبد الرحيم .(٢٠٢١). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ع ٩، ٦٠٩ - ٦٦٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1189931>

مهنا، مدحت عبدالحميد محمد، محمد سليمان، الشربيني، صفاء أحمد، وزهرة وائل محمود عبد الجواد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج ٤٥، ٣، ٢٠٢ - ٢٢٦ مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1288009>

نجم، نجم عبود. (٢٠١١). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. ط ١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

نور، سعاد عبد الكريم. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مج ٣، ٣، ٧٤، ٣٥٧ - ٣٩٢ مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1350629>

ياسين، أمل طه على، وسارة، عباس، وعبدالكريم محمد هاشم. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة. *مجلة دراسات إدارية*، مج

١٧، ١٣٥ - ٤٥ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1415011>

يسن، مصطفى محمد عبد النبي. (٢٠٢١). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٣، ٣٧٢-١٢٩٤. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1179494>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.

<https://doi.org/10.1177/1742715012441176>

Davies, A. (2006). *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success* (1st ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315569086>

Greenleaf, R.K. (2015). *Servant-leaders*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center

Henning, P. (2016). The relationship between servant leadership and employee job satisfaction in a Colorado nonprofit organization, *Thesis PhD*, Colorado Technical University, Colorado, United States

Harwardt, M. (2020). Servant leadership and its effects on IT project success. *Journal of Project Management*, 5(1), 59-78

Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

- van Dierendonck. D.. & Sousa. M. (2016). Finding meaning in highly uncertain situations: Servant leadership during change. In Leadership lessons from compelling contexts. Emerald Group Publishing Limited.
- Verdorfer, A. P., & Peus, C. (2016). "The measurement of servant leadership: Validation of a German version of the Servant Leadership Survey (SLS)": Erratum. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 60(3), 162–162.
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>
- Zhou, X., Zhang, S., Zhao, X. (Roy), Namasivayam, K., & Zheng, H. (2024). How mentors inspire affective commitment in newcomers: The roles of servant leadership, psychological capital, and feedback-seeking behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103677. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103677>