

## دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق سلوك

### المواطنة البيئية والتنظيمية

(دراسة ميدانية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء)

وفاء سعد حسن الصابر\*

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق سلوك المواطنة البيئية والتنظيمية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم العينة (280) مفردة من العاملين بالمركز، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيمة المدركة من العاملين للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة نسبياً؛ حيث كان أفضلها بُعد (المهارات المفاهيمية) وأدناها بُعد (التمكين)، وفيما يتعلق بواقع المواطنة البيئية فقد أظهرت النتائج أن مستوى تحقيقها كان متوسطاً؛ حيث كان أفضلها بُعد (المسؤولية البيئية) وأدناها بُعد (العدالة البيئية)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة البيئية للعاملين بالمركز، وأن ما قيمته (26.9%) من التغييرات في (المواطنة البيئية) ناتجة عن التغييرات في (القيادة الخادمة)، أما فيما يتعلق بواقع المواطنة التنظيمية فقد أظهرت النتائج أن مستوى تحقيقها كان متوسطاً؛ حيث كان أفضلها بُعد (الإيثار) وأدناها بُعد (الروح الرياضية)، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية وأن ما قيمته (79.8%) من التغييرات في المواطنة التنظيمية ناتجة عن التغييرات في القيادة الخادمة، وقد

\* باحث دكتوراه - جامعة عين شمس.

أوصت الدراسة بأهمية تضمين خصائص القيادة الخادمة ضمن معايير عملية اختيار القيادات، وإدراج معيار سلوك المواطنة التنظيمية والبيئية كأحد المعايير الهامة في تقييم أداء العاملين.

#### الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة، المواطنة التنظيمية، المواطنة البيئية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - رئاسة مجلس الوزراء.

## Abstract

The study aimed to identify the role of servant leadership practices in achieving environmental and organizational citizenship behavior in the information center and decision-making support systems at the Presidency of the Council of Ministers.

The study relied on the descriptive analytical approach; The sample size was 254 employees of the center. The results of the study showed that the perceived value of the (servant leadership) was relatively high. The best of them was the dimension (conceptual skills) and the lowest was the dimension (empowerment). With regard to the reality of environmental citizenship, the results showed that the level of its achievement was medium; Where the best dimension was (environmental responsibility) and the lowest was the dimension (environmental justice).

The study also showed a positive, medium, statistically significant correlation at the level (0.05) between servant leadership and the promotion of environmental citizenship for the center's employees. And that its value (26.9%) of the changes in (environmental citizenship) resulted from changes in the independent variable (servant leadership). As for the reality of organizational citizenship, the results showed that its level of achievement was average; Where the best dimension (altruism) and the lowest dimension (sportsmanship), There is also a significant relationship between servant leadership and organizational citizenship, and that the value of (79.8%) of changes in organizational citizenship results from changes in servant leadership.

The study recommended the characteristics of servant leadership within the criteria of the leadership selection process, and the inclusion of the organizational and environmental citizenship behavior criterion as one of the important criteria in evaluating the performance of employees.

**Key Words:**

Servant leadership, organizational citizenship, environmental citizenship, the information center and decision-making support systems, Council of Ministers.

## 1/1مقدمة البحث

يشهد العالم في العقد الحالي تطورات هائلة في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والبيئية، بالإضافة إلى التطورات الإدارية؛ مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات واسعة نحو تبني مداخل قيادية حديثة تسهم في تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها في ظل ما يواجهها من تحديات، ويشير (Newman et al, 2017) إلى إمكانية الاعتماد على القيادة الخادمة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات، بما في ذلك زيادة الاعتماد على الموارد البشرية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، وتبرز الحاجة إلى نمط القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي يمكن أن تزيد من فاعلية الممارسات القيادية، وأن تثرى حياة الأفراد، وتزيد من دافعيتهم للعمل (Sherman, 2019)، وقد استخدم مصطلح القيادة الخادمة (Servant Leadership) لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة (Robert Greenleaf)، من خلال مقالته التي نشرها عام 1970م، حيث يتقاسم القائد السلطة مع المرؤوسين، كما أنها تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الشخصية للقائد، وتعطي اهتمامًا لكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Van Dierendonck, 2011)، كما تجد فيها مجموعة العمل طرقًا أفضل لتحسين جودة الخدمة لتصبح أكثر فاعلية (Zhao &Guo, 2019).

وعلى صعيد آخر، فقد ظهرت قضية المواطنة في جدل الأدبيات الخضراء منذ التسعينيات من القرن الماضي، وأصبحت بعض المفاهيم مثل - المواطنة البيئية - جسراً رابطاً بين السياسات الخضراء ونظريات المواطنة، ويرى (الرافعي، 2004، ص 27) أن حل المشكلات والقضايا البيئية لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بالعمل الفردي والجماعي الذي يسعى إلى تطوير عالم سكانه أكثر إحساساً واهتماماً بالبيئة ومشكلاتها.

ومع اشتداد المنافسة وتعدد المهام الوظيفية سعت المنظمات لمواجهة مثل هذه التحديات، من خلال الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب إلى أبعد من الدور الرسمي المطلوب أدائه، والذي يتجسد في سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعرف على أنها: "السلوك الفردي الذي يكون تقديرًا، وليس بشكل مباشر أو صريح المعترف بها من قبل نظام المكافآت الرسمية" (Kim & Park, 2019)، ويرى (Bavik et al., 2017) أن سلوك المواطنة التنظيمية يُعد أحد النتائج الهامة الناتجة عن ممارسة القيادة الخادمة، كما إن الجهد الإضافي الطوعي الذي يبذله العاملون سيؤتي ثماره معلنة في الناتج النهائي للعملية الخدمية، وعلى مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ممثل في إدارته لا بد أن يكون على وعي ودراية بماهية هذا السلوك، وأهميته ومستوى ممارسته العاملين له، للعمل على دعمه وتشجيع ممارسته؛ ومن هنا جاء هذا البحث لدراسة دور القيادة الخادمة في تحقيق سلوك المواطنة البيئية والتنظيمية لدى العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

## 2/1 مشكلة البحث:

لمّا كان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار هو أحد مؤسسات الفكر في مصر، التي من مهامها الرئيسية دعم متخذ القرار في قضايا الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، يسعى المركز - وفق أجندة عمل ديناميكية - إلى تناول القضايا ذات الأولوية لدفع مسيرة الإصلاح المؤثرة على مسار التنمية في الأجلين القصير والمتوسط، وذلك من خلال رصد الواقع وتحليل الوضع الراهن لبحث التغيرات التي ظهرت في شتى المجالات، وتحديد المشكلات الرئيسية وتحليلها، وصولاً إلى صياغة مقترحات فعالة لعلاج تلك القضايا، كما يعمل المركز على التطوير المستمر لمنهجيات عمله سعياً نحو الارتقاء بمستوى جودة إصداراته شكلاً

ومضموناً، بالإضافة إلى التوافق مع المستجدات على الساحتين المحلية والدولية، واتساع نطاق عمله ومواكبة التطورات الحديثة، يسعى المركز على تعزيز مكانته التنافسية، والأخذ بالمعايير التي تضعه في ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية، وكل ما سبق استدعى ضرورة البحث عن مفاهيم إدارية حديثة تضمن للمركز تحسين مخرجاته، وعلى وجه الخصوص الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، لذلك كان من الضروري وجود نمط قيادي قادر على التعامل مع الطاقات البشرية، وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن القيادة الخادمة تُعد نمطاً قيادياً قادراً على التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرين، فقد أشار (Gandolfi & Stone, 2018) إلى ضرورة تبني مفاهيم القيادة الخادمة وممارستها في كافة القطاعات، كما أظهرت بعض الدراسات السابقة دور القيادة الخادمة في التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. (Fischer & Jong, 2019, Sendjaya et al., 2017)؛ كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية تعد محدودة، وتحتاج إلى المزيد من الاختبارات (Sokoll, 2014)، كما أن ممارسة القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى خلق حالة من الانتماء إلى مكان العمل والمحافظة على البيئة، وقد أكدت معظم الدراسات (أبا حسين، 2006؛ والرافعي، 2021) على ضرورة الاهتمام بتنمية المواطنة البيئية وأبعادها المختلفة، وجعلها منهج حياة لكافة المواطنين للتأكد من تحقيقها للتعايش السلمي مع البيئة وحسن توجيه الأفراد نحو رعايتها.

ومن خلال الحضور الميداني والعلاقة العملية للباحثة مع المديرين والعاملين بالمركز، فقد لوحظ أن ثمة تنوعاً بين المديرين في ممارسات القيادة، وتبايناً بين العاملين في تقدير قيادة المديرين ومقدار مساعدتهم للعاملين في بناء مهاراتهم، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القائد وتأثيره الكبير في سلوك العاملين، والذي

يؤثر بدوره على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، ومعدل دوران الموظفين، ومنازعات العمل، لذلك برزت أهمية التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق المرؤوسين لسلوكيات المواطنة البيئية والتنظيمية.

### 3/1 تساؤلات البحث:

تبلورت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟

السؤال الثاني: ما دور ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق سلوك المواطنة البيئية لدى العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟

السؤال الثالث: ما دور ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟

### 4/1- أهمية البحث:

استمد البحث أهميته من خلال الوقوف على إسهامه في النواحي الأكاديمية والتطبيقية كما يلي:

### الأهمية الأكاديمية (العلمية):

تتاول أسلوب حديث من أساليب القيادة وهو القيادة الخادمة، والذي أوصت الدراسات السابقة بضرورة البحث حوله؛ نظراً لأهميته، والندرة النسبية التي تتاولته في الدراسات العربية، ومن هنا أملت الباحثة أن تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال القيادة الخادمة.



يعد هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة، والتي نادى بضرورة التوسع في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والبيئية، والذي قد يفيد الباحثين في هذا المجال الحيوي من مجالات السلوك التنظيمي والبيئي.

### الأهمية التطبيقية، وتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق المديرين داخل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لفلسفة القيادة الخادمة.

- محاولة الإسهام في رفع كفاءة ممارسات القيادة الخادمة داخل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، وذلك في ظل الدور الحيوي الذي يقوم به لدعم متخذي القرار بمصر؛ إذ حال ثبوت التأثير الإيجابي لهذه الممارسات سيؤثر ذلك على جميع الأطراف ذات العلاقة بالمركز "العاملين به، والمتعاملين معه أيضًا"، وبخاصة أن المركز يقدم خدمات هامة وتمس كافة المواطنين، وأن عدم قيام العاملين بتقديم هذه الخدمات بالشكل المطلوب يؤثر سلبياً وبشكل تراكمي على خدمات ومتطلبات أخرى يحتاجها هؤلاء المواطنون.

- الوقوف على الواقع الفعلي للوعي البيئي، ومعرفة دور القيادة الخادمة في التأثير على المواطنة البيئية للعاملين بالمركز، خاصة في ظل توجهات الدولة للتحويل الأخضر.

- التطرق إلى أحد الموضوعات الهامة للسلوك التنظيمي وهي المواطنة التنظيمية؛ ولما لها من انعكاسات على أداء العاملين بكيان حيوي كمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

- وكذا الأهمية البالغة التي يوليها المركز لتنمية مهارات العنصر البشري والتقني؛ لكي يتمكن من القيام بالدور المنوط به، والمتمثل في إعداد البحوث النظرية

والتطبيقية؛ لكي تكون مرشدًا ومعينًا لصانع القرار وصولاً إلى صياغة سياسات أكثر واقعية وفعالية.

### 5/1 فروض البحث:

انطلاقاً من المشكلة البحثية وتساؤلاتها والدراسات السابقة، ونموذج ومتغيرات الدراسة صاغت الباحثة الفروض الآتية:

**الفرض الأول:** "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة البيئية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

**الفرض الثاني:** "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

### 6/1 أهداف البحث:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس أثر أبعاد ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق سلوك المواطنة البيئية والتنظيمية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

- تقديم توصيات أو مقترحات قد تساهم في تفعيل دور القيادة الخادمة لتحفيز العاملين بالمركز على ممارسة سلوكيات المواطنة البيئية والتنظيمية من أجل الارتقاء بمستوى وكفاءة العمل من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في هذا البحث.

### 7/1 حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق المواطنة البيئية والتنظيمية من وجهة نظر العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على الفترة من (أكتوبر 2020 وحتى ديسمبر 2020).

### 8/1 الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

هدفت دراسة (De Sousa & Van Dierendonck, 2017) إلى التعرف على أثر بعدي التواضع، والاتجاه نحو الخدمة كبعدين من أبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في عدة منظمات، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للبعدين على الاستغراق الوظيفي، كما أشارت إلى أن القيادة الخادمة تتطوي على جزء معنوي وهو خدمة الأفراد، وجزء آخر وهو القدرة على إدارة الأداء وتحقيق النمو للعاملين.

في حين هدفت دراسة (Jaiswal et al., 2017) إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الخادمة والثقة في القائد في التنبؤ بالسلوك الإبداعي للموظفين داخل 26 شركة هندية، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي داخل المنظمة، كما تبين أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي للعاملين داخل المنظمة، حيث تعظم الإبداع في مكان العمل، إضافة إلى العمل من أجل تنميتهم العاطفية والمعرفية. كما توصلت دراسة (Newman, et al., 2017) إلى أن القيادة الخادمة تمنح العاملين التمكين، وتتيح لهم تحمل المسؤولية عن العمل، وتزيد من إدراك المرؤوسين لقيمة وظائفهم.

وفي دراسة قام بها (علام، 2020) للتعرف على أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وعدم منح العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، بالإضافة إلى حرص القادة على تحقيق نجاحات شخصية دون الاهتمام بأهداف العاملين.

وفي ذات السياق كشفت دراسة (Al-Daihani, 2017) عن عدد من المعوقات التي تحد من نجاح القيادة الخادمة، فقد أشارت الدراسة إلى أن هذه التحديات ترتبط بعدة جوانب، منها: الثقة، وعلاقات السلطة، وقلة التركيز على النمو الجماعي، ومشكلات الاتصال بين العاملين والمدير، وممارسة السلطة الأبوية من قبل بعض المديرين.

كما هدفت دراسة (محمد، 2020) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل.

### ثانياً: الدراسات التي ربطت بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية

هدفت دراسة (نجم، 2018) الكشف عن أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بديوان مديرية الصحة بمحافظة الدقهلية، وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط معنوي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بديوان المديرية موضع التطبيق.

فيما اختبرت دراسة (عطية، 2018) الدور الوسيط للغة الدافعة التي يمكن أن يقوم القائد الخادم باستخدامها للتأثير على التزام التابعين نحوه، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم. وقد أشارت النتائج إلى أن القائد الخادم يمكنه التأثير على التزام التابعين في شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتوقف هذا التأثير على وجود اللغة الدافعة كمتغير وسيط. هدفت دراسة (Mostafa., & El-Motalib, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي في قطاع الصحة العامة في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي، حيث يشجع القادة الذين يمارسون القيادة الخادمة الموظفين على الانخراط في السلوك الاستباقي، وذلك من خلال تحسين جودة علاقات التبادل بين المشرفين.

وفي ذات السياق هدفت دراسة (BAUER, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات الاستباقية للموظف الجديد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والسلوكيات الاستباقية، وأن القيادة الخادمة تساعد الموظفين الجدد على الاندماج في وظائفهم الجديدة بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم.

#### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمواطنة البيئية

سعت دراسة (حسن، 2016) إلى الكشف عن أهمية بعض القيم والمعتقدات في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، ومعرفة مدى تأثيرها على الاتجاه نحو المواطنة البيئية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيم المتمثلة في: (المسؤولية الاجتماعية، والانتماء، والاستقلالية) مرتفعة لدى المثقفين؛ مما يشير إلى عدم تأثر القيم لدى هذه الشرائح من المثقفين بشكل سلبي من التحولات المعاصرة على مستوى المجتمع

المصري، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة المعتقدات المتمثلة في: (النمط الاستهلاكي المُستدام، والتعددية والانفتاح الثقافي، والقابلية للتطور المعرفي) لدى المثقفين؛ مما يشير إلى عدم تأثر هذه المعتقدات لدى المثقفين بصورة سلبية بالتحويلات المعاصرة، إضافة إلى ارتفاع نسبة الاتجاه نحو المواطنة البيئية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (العدالة البيئية - المسؤولية البيئية - المشاركة البيئية) لدى عينة الدراسة؛ مما يدل على ارتفاع مستوى الوعي البيئي لدى المثقفين، كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيم والاتجاه وبين المعتقدات والاتجاه نحو المواطنة البيئية لدى المثقفين، أي أنه كلما كانت درجة المعتقدات لدى فئة المثقفين مرتفعة فإن الاتجاه نحو المواطنة البيئية يرتفع ويترسخ.

أما دراسة (Montabon, et al., 2016) فقد استهدفت معرفة العوامل التي تعزز رغبة الفرد في الانخراط طواعية في السلوكيات البيئية في مكان العمل باستخدام نظرية الالتزام؛ لتعزيز التزام الموظفين بالأنشطة البيئية ذات الصلة بالعمل. وتوصلت الدراسة إلى تأثير النظرية على الالتزام بسلوكيات المواطنة البيئية وتعزيزها.

أما دراسة (علاء، 2017) بعنوان: "دور الجباية البيئية في ترسيخ المواطنة البيئية والحد من الإنفاق البيئي" فقد استهدفت النهوض بالمواطنة البيئية عن طريق تعزيز العقوبات البيئية وتقييم دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية للنهوض بالمواطنة البيئية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تكوين المواطن البيئي منذ أولى مراحل التعليم وفق قواعد تعليمية وتربوية من شأنها النهوض بسلوكه وشخصيته، واعتماد نظام عقابي بيئي لحماية البيئة وتكريس مفهوم المواطنة البيئية.

وفي دراسة (خليل، 2018) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على أهمية دور المواطنة البيئية في حماية وصون التراث وذلك لتحقيق الاستدامة، قد تبين من خلال نتائج

البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواطنة البيئية وحفظ التراث من وجهة نظر مديري ومسؤولي المحميات الطبيعية وأماكن التراث بشرم الشيخ وسانت كاترين والعاملين بها، كما توجد علاقة بين مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في ترسيخ مفهوم المواطنة البيئية وتحقيق الاستدامة.

وسعت دراسة (عبد الحكيم، 2019) إلى التعرف على التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي المعاقات حركيًا بمتطلبات المواطنة البيئية، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية "0.01" بين القياس القبلي والقياس البعدي لصالح القياس البعدي؛ مما يشير إلى فعالية برنامج التدخل المهني في تنمية وعي المعاقات حركيًا بالمتطلبات البيئية، كما توصلت الدراسة إلى رؤية مستقبلية تتمثل في تطوير الموارد والإمكانات المادية والبشرية لمؤسسات رعاية المعاقات؛ كي تصبح هذه المؤسسات قادرة على غرس حقوق وواجبات المواطنة البيئية لدى هؤلاء المعاقات.

في حين سعت دراسة (الرافعي، 2021) إلى تنمية المواطنة البيئية لأعضاء المجالس المحلية باليمن لمواجهة الأزمات والكوارث البيئية في ضوء أهداف التنمية المستدامة، حيث تم وضع قائمة بأبعاد المواطنة البيئية، وهي: الوعي بالمشكلات المسببة لحدوث الأزمات والكوارث البيئية، والاتجاه نحو العدالة البيئية، وسلوكيات بيئية مسؤولة تجاه مشكلات تؤدي للأزمات والكوارث البيئية، وقد تم وضع برنامج حيث تم الاعتماد على المنهج التجريبي للمجموعة الواحدة لمدة ثلاثة أسابيع، ثم قياس فاعلية البرنامج بمقياس المواطنة البيئية الذي صممه الباحثون، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات في المقياس لصالح التطبيق البعدي.

**رابعاً: تقييم عام للدراسات السابقة:**

**(أ) أوجه الاتفاق والاختلاف:**

من حيث المنهج: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي في تحليل القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، بينما في المواطنة البيئية استخدم -إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي- المنهج التجريبي والمقابلات.

من حيث الأداة: استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث متغيرات الدراسة: ركزت معظم الدراسات على العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، في حين لا توجد أي دراسة -على حد علم الباحثة- تناولت القيادة الخادمة والمواطنة البيئية.

**(ب) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفادت الباحثة من بعض الدراسات؛ حيث شكلت خلفية علمية جيدة لهذه الدراسة، وفي صياغة المشكلة، وفي بناء الجانب النظري، واختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

**(ج) ما تميزت به الدراسة الحالية:**

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بموضوعها؛ حيث ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن سمات القيادة الخادمة لدى المديرين، وأثره في تحقيق المواطنة البيئية والتنظيمية لدى العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر فيما سبق من دراسات -حسب علم الباحثة-؛ وذلك في أحد الكيانات الهامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء).

**9/1 الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة**

**تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم أهمها:**



**القيادة الخادمة:** تعرف القيادة الخادمة بأنها ممارسات ينتهجها القائد بشكل يجعل مصلحة المنظمة فوق مصلحة القائد الذاتية (الشخصية) ؛ حيث يهتم بمصلحة المرؤوسين، ويتعاطف معهم ، ويمكنهم ، ويثق بهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (Nathan et al., 2019)، وقد نظر (Phitzesa, 2018) إلى مفهوم القيادة الخادمة علي أنها العمليات التي يقوم بها القائد من خلال احترام المرؤوسين وثقته بهم وكذلك الاستجابة لحاجتهم، والاستماع اليهم وحل مشاكلهم، كما عرفها (صلاح الدين، 2016: 78) على أنها: "القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المنشودة، مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات.

كما يرى (Chon & Zoltan, 2019) أن القيادة الخادمة تلعب دوراً رئيسياً في نجاح المنظمات ويمكن أن تكون فعالة بشكل خاص في المنظمات القائمة على الخدمات.

ويقصد بالقيادة الخادمة إجرائياً في مركز المعلومات على أنها القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات، وإعطاء اولوية لتتميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا.

#### • أبعاد القيادة الخادمة:

تتمثل أبعاد القيادة الخادمة في الآتي: (Liden, et al., 2008, p.165-166) المهارات المفاهيمية: والتي تعني فهم القائد للمنظمة وأهدافها، وتقديم المساعدة والدعم وتسهيل مهام المرؤوسين.

التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للمرؤوسين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحديد كيفية اتمام العمل على أكمل وجه.

مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح: وذلك من خلال الإهتمام بنمو العاملين من خلال توجيه الدعم اللازم.

الإهتمام بالمرؤوسين أولاً: وذلك من خلال إعطاء أهمية قصوى لمشاكل المرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم، والإهتمام بنجاحهم.

المواطنة التنظيمية: لقد عرف (Organ, 1990) المواطنة التنظيمية بأنها "ذلك السلوك الاختياري للفرد العامل والذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها".

في حين عرفها (Farh. et al, 2004) علي أنها جذب الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم فيها، وأداء الأفراد لمتطلبات المهام الرسمية لوظائفهم بطريقة صحيحة، وممارسة الأفراد لأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل مساعدة الأفراد الآخرين في المنظمة.

كما ذهب (Chou & Pearson, 2011) إلى أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد برغبته متطوعاً دون إلزام وفقاً لما يراه مناسباً، وهو سلوك غير محدد في التوصيف الرسمي للوظيفة، ويلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. كما عرف (Greenberg, 2011) على انه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة"

كما يرى كلا من (Kim & Park, 2019) أنها السلوك الفردي الذي يكون تقديرياً، وليس بشكل مباشر أو صريح المعترف بها من قبل نظام المكافآت الرسمية، وأنه في المجموع يعزز فعالية سير المنظمة.

وأضافت دراسة (Udin, 2020) أن المواطنة التنظيمية كسلوك خارج الدور يتجاوز الأدوار والمسئوليات الموصوفة حيث أنه سلوك غير مقيد وتسهيلي لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي في المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى اكتساب الفعالية التنظيمية. ويمكن تحديد المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بإعتباره يشير إلى "سلوك اختياري تطوعي إيجابي من العاملين بالمركز لا يندرج ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي ولا يخضع لنظام الحوافز أو المكافآت في المركز.

#### • ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه (Organ, 1988; Koopman, 2003) كالتالي:

الإيثار: ويقصد به جميع السلوكيات التطوعية الموجهة لمساعدة الآخرين في المنظمة سواء مساعدة العاملين الجدد لغرض التكيف مع المنظمة، والتعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل الذين لديهم اعباء عمل زائدة، والقيام بأعمال الزملاء عند استئذانهم او غيابهم دون توقع أي مكافأة (Ozdem, 2012 : 49).

الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر. (Padaskoff et al, 2009 : P 123).

السلوك الحضاري: ويقصد به كافة الأنشطة الإختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها في المنظمة والحرص على إنجازها من خلال متابعة منشورات المنظمة وإعلاناتها الداخلية، فضلاً عن احترام نظم وقوانين المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الندوات واللقاءات غير الرسمية المرتبطة بالعمل (Mackenzie. et al, 1993).

وعي الضمير (الالتزام العام): ويتمثل في سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته في مجال الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، احترام اللوائح وقوانين المنظمة، والاستخدام الكفء للوقت والتطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في التنظيم (Ryan 1995)

#### • المواطنة البيئية

تعددت محاولات الباحثين بخصوص وضع تعريف للمواطنة البيئية فقد عرفها (Bell, 2005) على أنها " التزام شخصي لسكان كوكب الأرض لتعلم المزيد عن البيئة وحمايتها وسلوك سلوكيات إيجابية لصالح البيئة باستمرار، ويرى ( Steve Killeen, p7,200 ) بأنها إشباع النظر الى ما هو أبعد من المصالح الشخصية، للوصول إلى رفاهية المجتمع الأوسع نطاقا (البيئة)، واطاعة في اعتبارها الحفاظ على حقوق واحتياجات الأجيال القادمة، في حين عرفها الرافي (٢٠٠٨) بأنها المشاركة الفعالة للمواطنين في التوجه نحو الاستدامة، كما ذهب ( Robinson, 2015) أن المواطنة البيئية تتضمن صفتين أساسيتين تساهم في بلوغ التنمية المستدامة؛ وهي مدى إدراك الأفراد للعلاقة بين سلوكياتهم والبيئة، ودرجة شعورهم بالمسئولية بما يقودهم إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية بيئتهم، في حين ركزت (عبد العال، 2018 ، ص 180) على الجوانب الأخلاقية للمواطنة البيئية عبر " تغيير السلوك والموازنة بين الحقوق والواجبات".

## • ابعاد المواطنة البيئية

يرى (الرافعي، 2008، ص 5) ان أبعاد المواطنة البيئية تتمثل في الآتي:

### 1. المسؤولية البيئية

ويقصد بها المسؤولية الشخصية للأفراد والأفعال المرتبطة بها، وهي تتضمن مناقشة لإعادة تدوير أكثر، واستهلاك أقل للطاقة، واستخدام أمثل للموارد البيئية، وتؤكد على أن التوجه نحو الاستدامة يتطلب زيادة التغيير في السلوك الشخصي للمواطنين بصفة مستمرة.

### 2. العدالة البيئية

تزيد العدالة البيئية من معرفة المواطن بحقوقه البيئية التي ينبغي أن تضاف للحقوق التقليدية للمواطنة، حيث تتطلب حصول كل الناس على حقوقهم البيئية من هواء نظيف، وماء نظيف، ومسكن صحي، وبيئة يمكن العيش فيها ولا يقبل الحلول الوسطى، فالعدالة البيئية تؤسس بوضوح العلاقة بين المجتمع وعدم وجود امتيازات بيئية فيه، فمجتمعات الفقراء والأقليات تعاني من عدم المساواة البيئية ويثقل كاهلها المخاطر البيئية.

3. المشاركة البيئية (العمل الجماعي) تؤكد المشاركة البيئية على مشاركة الناس للعمل كأعضاء في الجماعة أكثر من العمل الفردي الشخصي، وعلى المسؤولية الجماعية لأفعال الناس في المجتمع، ويمكن للمواطنين في المجتمع المحلي أن يشعروا بالمشكلة البيئية، ولكن العمل على حل هذه المشكلة أو مواجهتها يتطلب عمل جماعي ولا يكفي عمل فردي.

## 10/1 خطة البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وإتمامها قامت الباحثة بتقسيمها إلى خمسة فصول كالتالي:  
الفصل الأول: الإطار العام للبحث، وشمل: المقدمة، والدراسات السابقة، وعرض للمشكلة البحثية، ومتغيرات، ونموذج، وفروض البحث، وأهداف، وأهمية البحث، بالإضافة إلى منهجية البحث، وخطة البحث.

الفصل الثاني: تم تخصيص هذا الفصل لعرض الإطار النظري، والذي شمل: دراسة لمحاور ومتغيرات وأبعاد البحث، حيث تناول فيه القيادة الخادمة من حيث النشأة، والتعريف، والأبعاد، والأهمية، كما تناول الفصل المواطنة البيئية من حيث النشأة، والتعريف، والأبعاد، والأهداف، وفي نهاية الفصل تم تناول المواطنة التنظيمية من حيث التعريف، والأبعاد، والأهداف.

الفصل الثالث: واقع القيادة والمواطنة البيئية والتنظيمية في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: قامت الباحثة بتناول منهجية البحث، ومناقشة الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: شمل نتائج، وتوصيات البحث، والمقترحات البحثية.  
ثم قائمة مراجع البحث، والملاحق.

## 11/1 منهجية البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، وتحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته بغرض التعرف على ممارسات القيادة الخادمة وتحقيق المواطنة البيئية والتنظيمية من وجهة نظر العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

## 12/1 البيانات المطلوبة ومصادرها.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

### أ. البيانات الثانوية:

تتمثل في إطلاع الباحثة على المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وتم الرجوع أيضًا إلى المطبوعات والنشرات

### ب. البيانات الأولية:

وتتمثل في تصميم قائمة استقصاء اعتمادا على المتغيرات التي تشملها الدراسة والتي تم جمعها من الدراسات السابقة. وقد تم توزيع القوائم على عينة من العاملين محل الدراسة باستخدام المقابلة الشخصية وتحليلها بما مكّن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

### 13/1 مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث الإجمالي في العاملين بمركز المعلومات ونظم دعم اتخاذ القرار، والذي يبلغ (743) موظفًا، كما تم تحديد عدد مفردات العينة باستخدام الطرق الإحصائية، وبلغ عدد المفردات (280) مفردة بمعامل ثقة 95%، وتمثلت مفردات العينة في العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

### 14/1 متغيرات البحث:

- 1- المتغير المستقل: القيادة الخادمة: وأبعادها الأربعة: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً).
- 2- المتغير التابع الأول المواطنة البيئية: وأبعادها الثلاثة: (المسؤولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية).
- 3- المتغير التابع الثاني المواطنة التنظيمية: وأبعادها الأربعة: (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير (الالتزام العام)).

## 15/1 تصميم أداة جمع البيانات

الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استمارة الاستبيان وقد صاغت الباحثة أسئلتها وتم عرضها بصيغتها الأولية على المشرف العلمي للدراسة وكان لتوجيهاته دور كبير في بناء الاستبيان وتعديل صياغتها وقد أكد الباحث لعينة الدراسة على أن المعلومات الواردة بقائمة الإستقصاء ستحاط بالسرية التامة، كما أنها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وعلى المستوى التجميعي، وذلك حرصاً على دقة الإستجابات وحياديتها، وقد اشتملت تلك القائمة على أربعة أقسام رئيسية بيانهم كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وتتضمن النوع، العمر، كخصائص شخصية، وكل من المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كخصائص وظيفية.

القسم الثاني: يتعلق بتقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل (القيادة الخادمة).

القسم الثالث: يتعلق بتقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير التابع الأول (المواطنة البيئية)

القسم الرابع: يتعلق بتقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير التابع الثاني (المواطنة التنظيمية).

## 16/1 الصدق والثبات لأداة جمع البيانات:

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج باحتمال يساوي قيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.



### أ- صدق أداة جمع البيانات (صدق المحكمين)

يقصد بصدق الاستقصاء أن تقيس أسئلة الاستقصاء فيما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستقصاء، فتم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة، وكذلك على بعض المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال للتأكد من سلامة صياغة العبارات المستخدمة، ومدى وضوح الأسئلة ودرجة شموليتها وسهولة فهمها، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومدى مناسبتها للقياس. وبناءً على ملاحظات وتوصيات السادة المشرفين والمحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات من أجل زيادة مصداقية القائمة.

### ب- ثبات أداة جمع البيانات:

هناك العديد من الطرق لحساب ثبات أداة جمع البيانات وفي هذه الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، لحسابها بطريقة ألفا كرونباخ وتبين من جدول رقم (1) أن معامل الثبات قد تراوحت قيمه بين (0.957، 0.989)، وهي قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.7) وتدلل علي توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، ويمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وأنها تقي بأغراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة كما يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك (الصدق الظاهري).

جدول رقم (1): الصدق والثبات لقائمة الاستبيان للعاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

الصدق الظاهري	الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد	متغيرات الدراسة
0.917	0.84	4	المهارات المفاهيمية	أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة)
0.938	0.88	3	التمكين	
0.933	0.87	3	مساعدة المرؤوسين	
0.900	0.81	3	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
0.919	0.845	13	الإجمالي	
0.917	0.84	4	المسؤولية البيئية	أبعاد المتغير التابع الأول (المواطنة البيئية)
0.889	0.79	4	العدالة البيئية	
0.927	0.86	2	المشاركة البيئية	
0.938	0.88	10	الإجمالي	
0.918	0.843	4	الإيثار	أبعاد المتغير التابع الثاني (المواطنة التنظيمية)
0.927	0.86	6	الروح الرياضية	
0.959	0.92	4	السلوك الحضاري	
0.943	0.89	5	وعي الضمير (الالتزام العام)	
0.954	0.91	19	الإجمالي	

(\* تم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر الجدول رقم (1) أن معاملات ثبات أداة ممارسة للعاملين بمركز المعلومات ونظم دعم اتخاذ القرار للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين جاءت بنتيجة مقبولة لغايات الدراسة الحالية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون ألفا (0.84) للدرجة الكلية، كم تراوح معامل ارتباط بيرسون ألفا لإبعاد القيادة الخادمة بين (0.81 - 0.88)، أما استبانة المواطنة التنظيمية فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون ألفا (0.895)

وتراوح معامل ألفا كرونباخ بين (0.86- 0.92)، كم بلغ معامل معامل ارتباط بيرسون الفا (0.843) وتراوح معامل ارتباط بيرسون الفا (0.79 - 0.88)

طبقا لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وإنها تقي بأغراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة كما يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك (الصدق الظاهري).

### 16/1 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

لجمع بيانات الدراسة الميدانية قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء صممت خصيصًا لهذا الغرض، وقد اشتملت تلك القائمة على:

أولاً: التحليل الوصفي للعينة الميدانية للعاملين طبقاً لخصائصهم الديموغرافية ، ويوضح الجدول التالي خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	متغيرات الدراسة	
%58	161	ذكور	النوع
%43	119	إناث	
%8.9	25	أقل من 30 سنة	العمر
%34.6	97	من 30-40	
%38.7	108	من 41-50	
%17.8	50	أكثر من 50	
%7.9	22	متوسط	المؤهل العملي
%63.9	179	جامعي	
%28.2	79	دراسات عليا	
%7.5	21	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
%59.6	167	من 10 : 20	
%32.9	92	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

جدول رقم (2) يبين توزيع العينة الميدانية للعاملين طبقاً للنوع الاجتماعي ويلاحظ أن عدد الذكور بلغ (161) بنسبة بلغت (58%) بينما عدد الإناث بلغ (119) بنسبة بلغت (43%)، كما يبين الجدول توزيع العينة الميدانية للعاملين طبقاً للعمر ويلاحظ أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حصلوا علي نسبة بلغت (8.9%) في حين بلغت نسبة العاملين في الفئة العمرية (من 30-40) ما نسبته (44.2%). بينما أعمار العاملين من (41-50) حصلوا علي نسبة بلغت (38.7%)، أما

أعمار العاملين الأكثر من 50 عاما فى العينة فقد حصلوا علي نسبة بلغت (17.8%) ويدل هذا التوزيع على أن متوسط أعمار العاملين عينة الدراسة متوسط نسبياً، وفيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (8) إلى أن العاملين ذو المؤهل العلمي (الجامعي) حصلوا علي أعلى نسبة بلغت (63.9%) يليهم الحاصلين على المؤهل العلمي (الدراسات العليا) حصلوا على نسبة بلغت (28.2%) بينما الحاصلين على المؤهل العلمي (متوسط) حصلوا على أدني نسبة بلغت (7.9%) كما ويشير الجدول رقم (8) أن العاملين ذو الخبرة (من 10 - 20 سنة) حصلوا علي أعلى نسبة بلغت (59.6%) يليهم العاملين ذوى الخبرة (أكثر من 20 سنة) حصلوا علي نسبة بلغت (32.9%) يليهم العاملين ذوى الخبرة (أقل من 10 سنوات) حصلوا على أدني نسبة بلغت (7.5%).

#### ثانياً: تقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمتغيرات الدراسة:

- لتقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمتغيرات الدراسة الثلاثة، المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع الأول (المواطنة البيئية) والمتغير التابع الثاني (المواطنة التنظيمية) حيث قامت الباحثة بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات (إدراك) العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لأسئلة الاستبيان عن متغيرات الدراسة وأبعادها.

وجداول رقم (3) يبين إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمتغيرات الدراسة ويتضح منه ما يلي:

- المتوسط العام للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) بلغ (3.628) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (1.164) وفجوة بلغت (27.44%).
- المتوسط العام للمتغير التابع (المواطنة البيئية) بلغ (3.388) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (1.232) وفجوة بلغت (13.65%).

- المتوسط العام للمتغير التابع (المواطنة التنظيمية) بلغ (3.615) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (1.093) وفجوة بلغت (16.17%).  
جدول رقم (3): إجابات العاملين بمركز المعلومات ونظم دعم اتخاذ القرار لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %
المتغير المستقل (القيادة الخادمة)	3.628	1.164	27.44%
المتغير التابع الأول (المواطنة البيئية)	3.388	1.232	13.65%
المتغير التابع الثاني (المواطنة التنظيمية)	3.615	1.093	16.17%

• تقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل جدول رقم (3) يبين إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار لأسئلة قائمة الاستبيان الخاصة بتقييم المتغير المستقل (القيادة الخادمة) وأبعادها الأربعة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين للمتغير المستقل بلغ (3.628) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (1.164) وفجوة بلغت (27.44%) وإدراك العاملين لأبعاد هذا المتغير يتراوح متوسطة بين (3.394، 3.863) وهي قيم متوسطة أيضاً، وقد حصل البعد (المهارات المفاهيمية) علي اعلي متوسط حسابي بلغ (3.863) يليه البعد (مساعدة المرؤوسين) حيث بلغ متوسطة (3.697) فالبعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) حصل علي متوسط حسابي بلغ (3.557) بينما البعد (التمكين) حصل علي أدني متوسط حسابي بلغ متوسطة (3.394).

## جدول (4) إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار للمتغير المستقل

م	أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
1	المهارات المفاهيمية	3.863	1.553	9.74%	
4	التمكين	3.394	1.067	35.95%	
2	مساعدة المرؤسين	3.697	1.023	25.13%	
3	الاهتمام بالمرؤسين أولاً	3.557	1.011	38.95%	
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.628	1.164	27.44%	

مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) أكبر من القيمة المتوقعة وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة في أن القيمة المدركة من العاملين بالمركز للمتغير المستقل مرتفعة القيمة.

- تقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار للمتغير التابع الأول "المواطنة البيئية":

جدول رقم (5) يبين إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لأسئلة قائمة الاستبيان الخاصة بتقييم المتغير التابع الأول (المواطنة البيئية) وأبعاده الثلاثة (المسؤولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية)، ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين للمتغير التابع الأول بلغ (3.807)، وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (0.723) وإدراكهم لأبعاد هذا المتغير بلغ متوسطه بين (3.767)، (3.829) على التوالي، وهي قيم متوسطة أيضاً، وقد حصل البعد (المسؤولية البيئية)

على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.829)، يليه البعد (المشاركة البيئية) والذي حصل على متوسط (3.827)، بينما حصل البعد (العدالة البيئية) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.767).

جدول رقم (5): إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لأبعاد المواطنة البيئية

م	أبعاد المتغير التابع (المواطنة البيئية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفجوات	الترتيب
1	المسؤولية البيئية	3.659	1.247	9.46%	1
2	العدالة البيئية	3.620	1.144	11.7%	2
3	المشاركة البيئية	3.340	1.305	19.8%	3
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.539	1.232	13.65%	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

• تقييم العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار للمتغير التابع الثاني "المواطنة التنظيمية"

جدول رقم (6) يبين إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار لأسئلة قائمة الاستبيان الخاصة بتقييم المتغير التابع الثاني "المواطنة التنظيمية" وأبعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير (الالتزام العام) ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين للمتغير التابع الثاني "المواطنة التنظيمية" بلغ (3.628) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (1.164) وفجوة بلغت (27.44%) وإدراك العاملين لأبعاد هذا المتغير يتراوح متوسطة بين (3.394، 3.863) وهي قيم متوسطة أيضاً، وقد حصل البعد (المهارات المفاهيمية) على اعلي متوسط حسابي بلغ (3.863) يليه البعد (مساعدة المرؤوسين) حيث بلغ



متوسطة (3.697) فالبعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) حصل علي متوسط حسابي بلغ (3.557) بينما البعد (التمكين) حصل علي أدني متوسط حسابي بلغ متوسطة (3.394).

جدول رقم (6) إجابات العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير التابع الثاني "المواطنة التنظيمية"

م	أبعاد المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
1	الإيثار	3.982	1.102	17.5%	1
2	الروح الرياضية	3.040	1.289	13.92%	4
3	السلوك الحضاري	3.783	0.91	24.0%	2
4	وعي الضمير	3.665	1.071	9.26%	3
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.617	1.093	16.17%	

ثالثاً: صحة فروض الدراسة:

أولاً: اختبار الفرض الأول

مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون للفرض الأول

جدول رقم (7) يبين مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع (المواطنة البيئية) وابعادها الثلاثة (المسئولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) ويتضح منه أن هناك علاقات ارتباط طردية بينهم ودالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) وبيانها كما يلي:

معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة البيئية) بلغ قيمة (0.733) وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) وتدلل علي أنه كلما زادت القيم المدركة من العاملين بمركز

المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل أرتفع مستوي المواطنة البيئية بالمركز.

معاملات الارتباط ليبرسون بين الابعاد الثلاثة (المسئولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية) للمتغير التابع (المواطنة البيئية) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) بلغت قيم (0.766، 0.738، 0.695) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05) وتدلل على أنه كلما زادت القيم المدركة من العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل أرتفع مستوي كل من (المسئولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية) بالمركز.

جدول رقم (7): مصفوفة معامل الارتباط ليبرسون بين المتغير المستقل والمتغير

التابع وابعاده

المتغير التابع وابعاده	معامل الارتباط	sig
المسئولية البيئية	0.766	0.00
العدالة البيئية	0.738	0.00
المشاركة البيئية	0.695	0.00
المواطنة البيئية	0.733	0.00

وعلى الرغم من أن تقييم معاملات الارتباط ليبرسون بين المتغير التابع (المواطنة البيئية) وابعادها الثلاثة (المسئولية البيئية، العدالة البيئية، المشاركة البيئية) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) أثبتت "وجود علاقة موجبة وقوية بينهم والذي يثبت مبدئياً بعدم صحة الفرض الأول إلا أن تأكيد ذلك يتطلب إجراء اختبارات الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع" وفيما يلي ملخص لهذه الاختبارات وأهم نتائجها:

• تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة البيئية)

بعد تقييم معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة البيئية) تم إثبات الفرض الأول من خلال إجراء اختبار الانحدار بين المتغير التابع (المواطنة البيئية) (Y1) مع المتغير المستقل (القيادة الخادمة) (X) وجدول (8) يبين نتائج هذا الاختبار التي تثبت أن نموذج الانحدار بينهم معنوي من خلال قيمة (P-value) التي تساوي (0.00) وهي أقل من القيمة (0.05) وتم تأكيدها بقيمة (ف المحسوبة) التي بلغت (322.982) وهي أكبر من قيمة (ف الجدولية) التي بلغت (3.873) وتم تقدير مستوي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغت قيمته (0.537) والذي يعني أن ما قيمته (53.7%) من التغييرات في المتغير التابع (المواطنة البيئية) ناتجة عن التغييرات في المتغير المستقل (القيادة الخادمة).

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين المتغيرين المستقل والتابع

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد $R^2$	درجة الحرية	البيان
sig	القيمة	140.48025	561.920	0.537	4	الانحدار
0.00	322.982	0.129062	35.621		276	البواقي
			597.541		280	الاجمالي

والنتائج السابقة تثبت أن "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة البيئية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأن ما قيمته (53.7%) من

التغييرات في المتغير التابع ناتجة عن التغييرات في المتغير المستقل"، وهذه النتائج تثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول.

### ثانياً: اختبار الفرض الثاني

لاختبار الفرض الثاني تم تقييم معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية) وابعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام)، وإجراء عدد (4) اختبارات انحدار بسيط بين المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) وابعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام) كمتغيرات تابعة كل على حدة مع المتغير المستقل (القيادة الخادمة).

### • مصفوفة الارتباط لبيرسون للفرض الثاني

جدول رقم (9) يبين مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) وابعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام)) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) ويتضح منه أن هناك علاقات ارتباط طردية بينهم ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبيانها كما يلي:

- معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية) بلغ قيمة (0.835) وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على أنه كلما زادت القيم المدركة من العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للمتغير المستقل ارتفع مستوى المواطنة التنظيمية بالمركز.
- معاملات الارتباط لبيرسون بين الأبعاد الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام) للمتغير التابع (المواطنة

التنظيمية) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) بلغت قيم (0.729، 0.874)، (0.835، 0.853) على التوالي وهما قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على أنه كلما زادت القيم المدركة من العاملين بمركز المعلومات ودعم القرار للمتغير المستقل ارتفع مستوى كل من (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام) بالمركز.

جدول رقم (9) مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل والمتغير

التابع وابعاده

sig	معامل الارتباط	المتغير التابع وبعديه
0.00	0.874	الإيثار
0.00	0.729	الروح الرياضية
0.00	0.853	السلوك الحضاري
0.00	0.883	وعي الضمير (الالتزام العام)
0.00	0.835	المواطنة التنظيمية

وعلى الرغم من أن تقييم معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) وابعاده الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (الالتزام العام) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) أثبتت "وجود علاقة موجبة وقوية بينهم والذي يثبت مبدئياً بعدم صحة الفرض الرئيسي الثاني إلا أن تأكيد ذلك يتطلب إجراء اختبارات الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع" وفيما يلي ملخص لهذه الاختبارات وأهم نتائجها:

- اختبار الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)

بعد تقييم معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية) تم إثبات الفرض الثاني من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) (Y2) مع المتغير المستقل (القيادة الخادمة) (X) وجدول (21) يبين نتائج هذا الاختبار التي تثبت أن نموذج الانحدار بينهم معنوي من خلال قيمة (P-value) التي تساوي (0.00) وهي أقل من القيمة (0.05) وتم تأكيدها بقيمة (ف المحسوبة) التي بلغت (335.620) وهي أكبر من قيمة (ف الجدولية) التي بلغت (3.873) وتم تقدير مستوي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغت قيمته (0.798) والذي يعني أن ما قيمته (79.8%) من التغييرات في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) ناتجة عن التغييرات في المتغير المستقل (القيادة الخادمة).  
جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين المتغيرين المستقل

والتابع

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد $R^2$	درجة الحرية	البيان
sig	القيمة	132.1425	528.570	0.798	4	الانحدار
0.00	312.820	0.125072	34.520		276	البواقي
			563.09		280	الاجمالي

والنتائج السابقة تثبت أن "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية للعاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأن ما قيمته (79.8%) من التغييرات في المتغير التابع ناتجة عن التغييرات في المتغير المستقل"، وهذه النتائج تثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني.

17/1 تفسير نتائج الدراسة

القيمة المدركة من العاملين بمركز المعلومات للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) جاءت مرتفعة القيمة، وقد يعزى المستوى المرتفع لدرجة ممارسة مديري المركز للقيادة الخادمة إلى أن كل فرد من العاملين في المركز يشعر بأهمية المدير كقائد نال ثقة وإعجاب العاملين، وقد حاز المركز على جائزة فئة المسؤولية الاجتماعية والحكومية عن موقع «أهالينا» الخاص بالمبادرة التي أطلقتها الحكومة المصرية بشراكة مجتمعية لدعم العمالة غير المنتظمة المتضررة من جائحة كوفيد-19، وقد حصد «نظام الذاكرة المؤسسية» بالمركز علي جائزة فئة التمييز الحكومي عن بعد، وهو أحد أهم نُظم الـERP في مصر والوطن العربي المتخصصة في إدارة المؤسسات وتطوير الأداء الإداري، حيث تمكين العاملين وذلك من خلال زيادة الاستثمار في التدريب والتنمية بهدف تطوير المهارات المعرفية والسلوكية للعاملين، ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين، مما يعزز الثقة لديهم ويساعد علي تطوير الاداء الوظيفي بالشكل الذي يسهم في انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، حيث يعطي القائد أولوية للتطوير الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تنمية مهارات التدريب، عن طريق البرامج التدريبية والتعليمية التي تشجع على الأداء الجيد.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمواطنة البيئية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأن ما قيمته (53.7%) من التغييرات في المواطنة البيئية ناتجة عن التغييرات في "القيادة الخادمة"، ويتضح ذلك من خلال جهود المركز في التعامل مع جائحة كوفيد 19 والدور الذي قام به مركز المعلومات خلال الجائحة سواء بإنشاء منصات إلكترونية أو تطوير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، في أدواته المختلفة، إضافة إلى التركيز على نشر المحتوى

المعرفي، والتوعية المجتمعية والبيئية من خلال موقع التواصل الاجتماعي «فيس بوك».

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأن ما قيمته (79.8%) من التغييرات في المواطنة التنظيمية ناتجة عن التغييرات في "القيادة الخادمة"، وهذه النتائج تثبت عدم صحة الفرض الثاني، حيث أن القيادة يمكن أن تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين، والاهتمام بهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ويتفق ذلك مع دراسة (عطية، 2018).

### 18/1 التوصيات

- 1- العمل على دعم ونشر السلوك الخدمي داخل مؤسسة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، من خلال ترسيخ قيم الرعاية والدعم من القادة للمرؤوسين، والتعاون المشترك فيما بينهم بحيث تصبح هذه هي الثقافة السائدة داخل المركز.
- 2- العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء فرق العمل بأهمية ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها "المهارات المفاهيمية- التمكين-مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً"، وذلك من خلال عقد مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل التي من شأنها تدعيم مثل هذه السلوكيات، وتنمية معارفهم بفوائد مثل هذه الممارسات وما له من تأثير إيجابي على العاملين والمنظمة ككل.
- 3- أهميه وضرورة تضمين خصائص القيادة الخادمة ضمن معايير عملية اختيار القيادات.



- 4- تعزيز سلوك المواطنة البيئية والتنظيمية للعاملين، من خلال عقد الندوات والاجتماعات والدورات للتوعية بأهمية هذا النوع من السلوك والتي تحفز العاملين على تقديم المزيد منها طوعاً وباندفاع ذاتي، وإيجاد آلية لربط المكافآت والحوافز التشجيعية بما يُظهره العاملون من جهود تطوعية إيجابية.
- 5- إدراج معيار سلوك المواطنة التنظيمية والبيئية كأحد المعايير الهامة في تقييم أداء العاملين، وأخذ بعين الاعتبار عند ترقية العاملين في المركز، وفي اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية ذات دوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها.
- 6- تبنى حملات ومشاريع بيئية ومشاريع تدريبية في مجال الحقوق والواجبات البيئية، وتنمية أبعاد المواطنة البيئية مثل الوعي بالمشكلات المسببة لحدوث الازمات والكوارث.

### 19/1 مقترحات لبحوث مستقبلية

- 1- دراسة أثر القيادة الخادمة على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.
- 2- القيادة المستدامة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 3- تشجيع ودعم الأبحاث ذات الصلة بالمواطنة البيئية، نظراً لندرتها في مجال الدراسات والبحوث العلمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابا حسين، اسماء علي (2006). مؤشرات قياس مدي تحقيق المواطنة البيئية. مجلة العلوم الاجتماعية، 57-37.
2. حسن، شاهيناز محمد السعيد محمد. (2016). "القيم والمعتقدات المعاصرة وأثرها على المواطنة البيئية: دراسة أنثروبولوجية على شرائح من المثقفين". اطروحة(ماجستير)- جامعة عين شمس. قسم العلوم الإنسانية البيئية. معهد الدراسات والبحوث البيئية.
3. خليل، رشا أحمد محمد. (2018). دور المواطنة البيئية وأثرها في حماية التراث لتحقيق الاستدامة: دراسة حالة مدينتي شرم الشيخ وسانت كاترين، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق، مج12، ع2، ص 175-205.
4. الرفاعي، محب محمود كامل. (2008). المواطنة البيئية، ورقة عمل وزارة البيئة، القاهرة
5. الرفاعي، محب محمود كامل. (2021). برنامج مقترح لتنمية المواطنة البيئية لاجضاء المجالس المحلية باليمن لمواجهة الازمات والكوارث البيئية في ضوء أهداف التنمية المستدامة،، المجلة المصرية للتربية العلمية، مج24، ع2، ص 101-132.
6. سلطان، غادة سيد أحمد. (2018). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمواطنة البيئية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية.
7. صلاح الدين، نسرين صالح (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، مج 40، ع1، 65-166.
8. عبد الحكيم، خيرات سيد. (2019). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي المعاقات حركيًا بمتطلبات المواطنة البيئية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع61، ج4، 279-337.

9. عبدالعال، ريهام رفعت (2017). المواطنة البيئية كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية - سلطنة عمان.
10. عطية، غادة عادل. (2018). اللغة الدافعة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتزام التابعين نحو القائد بالتطبيق على شركات تجارة تجزئة الأغذية بالأسكندرية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ص 58 ، ع 4.
11. علاء الدين، قليل. (2017). دور الجباية البيئية في ترسيخ المواطنة البيئية والحد من الإنفاق البيئي، جامعة أدرار - مخبر القانون والمجتمع- مجلة القانون والمجتمع، ع10، ص 272- 297.
12. علام، وليد كامل محمددين كامل. (2020). أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبى الحكومى بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع4، ص 776- 838.
13. محمد، أسماء عزمي عبد الحميد. (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل: بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ص 1-42.
14. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، 2018. القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية، اطروحة ماجستير، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة- مج42، ع1- ص 282 - 308.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Daihani, Sultan. (2017). **The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study**, The Educational Journal, 1(123): 11-37.
2. Bavik, A., Bavik, Y.L. and Tang, P.M. (2017), “**Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: a cross-level investigation**”, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 58 No. 4, pp. 364-373.
3. Chon, K. and Zoltan, J. (2019), “**Role of servant leadership in contemporary hospitality**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 8, pp. 3371-3394.
4. Chou, S & Pearson, J.,(2011). "A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior", Journal of Management Research, 13 ( 2 ), P .4
5. De Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). **Servant leaders as under erestimators: theoretical and practical implications**. Leadership & Organization Development Journal, 38 (2): 270-283.
6. Farh, L . & et al. ( 2004 ), "Organizational Citizenship Behavior in the Peoples Republic of China". Organization Science ,Vol. 15, No .2.
7. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). **Leadership, leadership styles, and servant leadership**. Journal of Management Research, 18(4), 261-269.
8. Greenberg J. (2011). **Behavior in Organizations**. (10th Edition). Pearson Education Limited. Essex. England.
9. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). **The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity**. Leadership & Organization Development Journal.
10. Kim, E. J., & Park, S. (2019). **The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators**. International Journal of Manpower, 40(7), 1347-1360.

11. Koopman,R.(2003)."**The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**".Journal of Management,(16),pp.606-613.
12. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhaq, H., & Henderson, D. (2008)."**Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment**". Leadership Quarterly, 19 (3).
13. MacGregor, S., Pardoe, S., Dobson, A., & Bell, D. (2005, May). Environmental Citizenship: **the goodenough primer**. In **Summary report of an interdisciplinary seminar series www.environmental citizenship. net**. A. Dobson and D. Bell. London, Goodenough College (Vol. 13).
14. Mackenzi, B . & et al . ( 1993 ) , " **The Impact of Org. Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Perf**". Journal of Marketing , Vol. 57.
15. Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). **Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector**. *Public Personnel Management*, 48(3), 309-324.
16. Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). **Servant Leadership: A systematic Review and Call for Future Research**. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111-123
17. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2017), "**How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment and proactive personality**", *Journal of Business Ethics*, Vol. 145 No. 1, pp. 49-62.
18. Organ , D . ( 1990 ) , " **The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior** " *Research in Organizational Behavior*, Vol .12
19. Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books/DC Heath and Com.
20. Ozdem, G. (2012)."**The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and The Organizational and Professional Commitments of Secondary School**

- Teachers"**, Journal of Global Strategic Management, Vol. 12, No. 9, pp. 47-64
21. Phitzesa, P. (2018). **Variables Affecting the Servant Leadership of Educational Institute Administrators under the Primary Educational Service Area Office**. Catalyst Journal, 1(1), 2-14.
22. Podsakoff, NP, Whiting S.W, Blume B.D (2009). "**Individual – and organizational – level consequences of organizational citizenship behaviors A Meta – Analysis**" Journal of applied psychology, Vol 94, No 1, p 123.
23. Sherman, R. (2019). **The Case of Servant Leadership**. Nurse Leader Journal, 17(2), 86-87.
24. Sokoll, S. (2014). "**Servant Leadership and Employee Commitment to a Supervisor**". International Journal of Leadership Studies, 8 (2): 88-104.
25. Steve Killeen. (2006). **using science to create a better place Environmental Citizenship**.
26. Stone, G. A., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). **Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus**. Leadership & Organization Development Journal, 25(3/4): 349-361.
27. Udin, U. D. I. N., & YUNIAWAN, A. (2020). **Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships**. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(9), 781-790.
28. Van Dierendonck, D. (2011). **Servant leadership: a review and synthesis**. Journal of Management, 37 (4): 1228-1261.
29. Zhao, H. and Guo, L. (2019), "**Abusive supervision and hospitality employees' helping behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and ability to manage resources**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 4, pp. 1977-1994.