



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

The Role of Servant Leadership in Promoting Organizational Citizenship Behavior in the Security Organizations



CrossMark

دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية

نايف بن سليمان المطلق

قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية

Naif Sulaiman Almutlaq

Department of Administrative Sciences, King Fahad Security College, Kingdom of Saudi Arabia.

Received on 12 Oct. 2022, Accepted on 05 Dec. 2022, Available online on 20 Dec. 2022

Abstract

This study aims to develop a conceptual model to enhance the organizational citizenship behavior by applying the servant leadership style in the security organizations. For achieving this objective, it identifies the behavioral characteristics and requirements of organizational citizenship and reviews the nature, importance, and modern organizational applications of servant leadership model. It demonstrates the components of servant leadership model that are necessary for promoting organizational citizenship behavior. Furthermore, the study provides an analytical vision on servant leadership model for primarily promoting citizenship behavior in the security organizations.

The study adopts the descriptive-analytical approach by exploring, reviewing, and analyzing the relevant scientific literature. It provides a valuable addition to servant leadership model for adopting organizational citizenship in the security organizations. It focuses on the components, most important features, prominent specialized research centers, and latest applications in the field of organizations, particularly security organizations.

The study finds that the application of servant leadership style in the security organizations offers great advantages. The most important of which is the promotion of organizational citizenship behavior. However, this model

Keywords: Security Studies, Organizational Citizenship Behavior - Servant Leadership - Security Organizations.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تبني نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية. ومن أجل تحقيق ذلك قامت الدراسة بتحديد سمات سلوك المواطنة التنظيمية ومتطلباتها، واستعراض ماهية نموذج القيادة الخادمة، وأهميته، وتطبيقاته التنظيمية في عالم اليوم، والتعرف على مكونات نمط القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتقديم رؤية تحليلية لنموذج القيادة الخادمة من منظور تعزيز سلوك المواطنة في المنظمات الأمنية، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرؤية التحليلية الوصفية اعتماداً على استقراء واستعراض لأدبيات الدراسة ذات العلاقة وتحليلها ضمن إطارها. وقد دعمت الدراسة قدرة نموذج القيادة الخادمة في تبني سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية، خاصةً من خلال المقومات، وأبرز السمات، وأهم المراكز البحثية في هذا المجال، وأحدث تطبيقاتها في سياق المنظمات عامة والمنظمات الأمنية خاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية يُحقق مزايا مهمة من أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ لكن

الكلمات المفتاحية: الدراسات الأمنية، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة الخادمة، المنظمات الأمنية.



Production and hosting by NAUSS



* Corresponding Author: Naif Sulaiman Almutlaq

Email: nsq55@hotmail.com

doi: [10.26735/DMJQ3965](https://doi.org/10.26735/DMJQ3965)

encounters multiple conceptual and empirical challenges. Therefore, this study presents some recommendations for adopting a systematic framework for case studies in the security organizations. Accordingly, applications of servant leadership style may be expanded to enhance the practices of organizational citizenship behavior in those organizations that encounter various challenges.

يواجه النموذج تحديات مفاهيمية وتجريبية متعددة؛ وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي تساهم في تبني إطار منهجي لدراسات الحالة في المنظمات الأمنية من أجل توسيع تطبيقات نمط القيادة الخادمة لتعزيز ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات التي تواجه تحديات مختلفة.

المهم تقصي مؤشرات النجاح المشتركة في تلك التجارب، وذلك لتسليط الضوء على كل مؤشر ومعرفة أدواره.

ويمكن اعتبار مؤشر ارتفاع نسبة سلوك المواطنة التنظيمية من أهم المؤشرات الدالة على النجاح التنظيمي (Djaelani, & Triat- (manto, 2021; Sa'adah, & Rijanti, 2022)؛ ما يدفع نحو بحث أسباب ارتفاع تلك النسبة في أغلب الدراسات التي تمت في هذا الشأن. وقد اتفق الرواد في مجال الإدارة ويتزعمهم كل من: ماكسويل وبورتر ومينتزبرغ وغيرهم على أن القيادة تمثل السقف والنموذج المثالي للمنظمات؛ فقد ذكر تشاين (2010) Schein مثلًا أن القيادة والثقافة التنظيمية وجهان لعملة واحدة؛ إذًا تعد القيادة البوصلة الحقيقية لتأصيل ودفع المهارات الفكرية والفنية والإنسانية للموظفين وتشكيل الثقافة في المنظمات. وتنعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية للقيادة في المنظمات على الممارسات العملية للموظفين الذين يستلهمون الإرشاد والقدوة من قياداتهم (AL-Dash & Others, 2014; Ullah, & Oth- (ers, 2021)؛ كما أن القائد الناجح يتسم بقدرته على التأثير في شعور ورغبة الموظفين لأداء سلوكيات تطوعية اختيارية من خلال اتخاذ كل ما من شأنه تعزيز القدرات والمهارات الإبداعية البشرية في بيئة العمل والظروف والقرارات الإدارية المختلفة (Organ, at al. 2006). وقد دلت العديد من الدراسات على وجود علاقة ثابتة علميًا بين القيادة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات (المعاني، 2013؛ القحطاني، 2014؛ دعنا، 2017)؛ (Ullah, 2017)؛ (Djaelani, & Triatmanto, 2021; Ullah, 2017)؛ (Sa'adah, & Rijanti, 2022) (& Others, 2021).

ولذا تسلط هذه الدراسة الضوء على وصف شامل لأحد أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة؛ التي تُسمى «القيادة الخادمة» Servant Leadership. وقدرة هذا النمط الحديث على تأدية دور أكبر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية (Almahdali & Others 2021; Djaelani, & Triatmanto, 2021; Faizah & Others, 2021; Howladar & Rahman, 2021; Kumar & Hamid, 2021; Purnomo & Tung, 2022; Sa'adah, & Rijanti, 2022)؛ وتطلب التغييرات المختلفة في السياقات التاريخية والثقافية والاقتصادية والسياسية من المديرين

1. المقدمة

تسعى المجتمعات إلى استثمار الجهد الإنساني للبقاء والاستمرار في حياة تكتنفها التحديات والتغيرات. وتعدّ الكوادر البشرية الأصل الأهم في المنظمات لتحقيق البقاء والاستدامة؛ ولكن تلك الجهود تواجه تحدياتٍ مختلفةً وفق سياق واختلاف العوامل المؤثرة. ومع أن التجارب متنوعة ومختلفة في نتائجها؛ فإن الاتجاه الفكري الحديث يؤيد بقوة فكرة رأس المال البشري ضمن منظومة التميز والبقاء للمنظمات في بيئة متقلبة ومعقدة وغير مؤكدة وغامضة (Volatil-ity-Uncertainty-Complexity-Ambiguity). وتُبنى فكرة رأس المال البشري أو الاجتماعي على أسس متكاملة؛ من أهمها المحافظة على الكيان المجتمعي الكلي باعتباره من أهم أدوار المنظمات الربحية وغير الربحية، وهو ما يدخل تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي؛ لذلك ظهر الاهتمام بالقيادة ونماذجها المتعددة وفق اختلاف السياقات التنظيمية وظروفها من أجل تعظيم النتائج وتحقيق الاستدامة بفاعلية وكفاءة. وفيما يتعلق بطبيعة عمل المنظمات الأمنية فإن المطالبة بالتركيز على ما يُسمى «سلوك المواطنة التنظيمية» تعد مطلبًا حقيقيًا لجميع أنواع تلك المنظمات الأمنية للحفاظ على بيئة عمل تعاونية ومشجعة وداعمة للإنتاجية والاستدامة التنظيمية. وتبرز القيادة الإدارية أساسًا لتشكيل ثقافة المنظمة للقيام بأدوارها باعتبارها أساس الثقافة وطاقاتها ونتيجتها (Fircks, 2021; Schein, 2010).

مشكلة الدراسة

برزت الحاجة أخيرًا إلى تبني نظم وأسس أخلاقية لفهم السلوك الإنساني؛ بُغية استثماره لتقديم القيمة المضافة في العمل التنظيمي في السياقات التنظيمية المختلفة. وانطلاقًا من اعتبار الإنسان ركيزة التطور والتقدم في المجتمع؛ لكن هناك تحديات تواجه كيفية استثمار القوة البشرية وفق أساس تعظيم قيمة العنصر البشري. ومع كثرة دراسات السلوك الإنساني في المنظمات؛ فإن العمل وفق منهج رأس المال البشري يحتاج إلى أرضية قيمية أخلاقية في ظل اقتصاديات العولمة والتنافسية والتطور التقني. وعند استعراض التجارب الناجحة يمكن القول بأن هناك مشتركات مع وجود اختلافات؛ لذلك من



من خلال ما تقدمه من إضافة علمية لموضوع دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية؛ وذلك من خلال تسليط الضوء على ماهية سلوك المواطنة التنظيمية، ومفاهيم القيادة الخادمة، والتركيز على مكونات مفهوم نمط القيادة الخادمة ومكوناته. كما تستعرض الدراسة قدرة نمط القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يُعدّ إضافة للباحثين والكتّاب المعرفية في هذا المجال.

وأما الإضافة العملية فتتمثل في مساهمة هذه الدراسة في مساعدة القادة الممارسين في المنظمات الأمنية لتبني نمط القيادة الخادمة والتطوير عليه وتعميمه؛ إذا ما أرادوا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. فهذه الدراسة مهمة للقيادات الأمنية ومتخصصي الموارد البشرية والباحثين للتعريف بالمفاهيم المهمة والمساهمة في زيادة مدارك القيادات الأمنية عن دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في منظماتهم؛ خاصةً في ظل التحديات التي تكتنف العمل الأمني وتتطلب منه التميز المؤسسي والمواطنة التنظيمية.

2. منهج الدراسة

تم تطبيق المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتماداً على المنطق؛ وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهومي القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بدور نمط القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتطبيقاتها في المنظمات الأمنية، وتشخيصها بإطار وصفي وتحليلي لتشكيل خارطة طريق مقترحة وفق الأسس العلمية التي تساعد في تبني نمط القيادة الخادمة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية؛ لذا تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المتعلق بوصف الظاهرة واقعيًا اعتماداً على استقراء واستعراض لأدبيات الدراسة وتحليلها ضمن إطارها المحدد في أهدافها. ويبدو أن المنهج المستخدم هو الأكثر مناسبة لإجراء الدراسة من خلال عدد من المبررات التي تشمل -على سبيل المثال-: عدم وجود دراسة صريحة تربط بين نمط القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية، وحدثة تطبيقات نموذج القيادة الخادمة في بيئة العمل الأمني من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والانعقاد من الافتراضات السابقة المبينة على تركيز الحاجة في نماذج القيادة للمنظمات الأمنية والعسكرية إلى أنماط القيادة الكاريزماتية والتحويلية، والحاجة إلى بناء إطار مفاهيمي يعتمد على البحوث الكيفية للخروج بتصوير يمكن تطويره وتجريبه

في القطاع العام سلوكيات قيادية جديدة. وعمومًا؛ تشهد المنظمات العامة انخفاضًا في نسبة رضا المستفيدين لأسباب مختلفة من أهمها على سبيل المثال: غياب ثقافة العميل «المستفيد» أولًا، وانغماس تلك المنظمات في الإجراءات واللوائح على حساب النتائج والآثار والقيمة المضافة. ونتيجة لذلك، كانت هناك دعوات للقادة ليتجنبوا تحقيق مصالحهم الشخصية ويهتموا بشأن تحسين رفاهية المجتمع عامة (Miao, et al, 2014). لذلك سلطت الدراسة الضوء على المنظمات الأمنية التي تحتاج إلى دعم قيادي أكبر لتحقيق التطلعات من جميع ذوي العلاقة وتأدية أدوارها بكفاءة وفعالية واستدامة (الدوسري، 2007؛ الراشد، 2014؛ العلي، 2015).

تساؤلات الدراسة

بناءً على ما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية؟
- ويتفرع من التساؤل السابق الأسئلة الآتية:
- ما مفهوم نمط القيادة الخادمة؟ وما أهميته؟ وما تطبيقاته التنظيمية في عالم اليوم؟
- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟
- ما الخصائص والسمات المتفردة للمنظمات الأمنية الدافعة نحو تبني نمط القيادة الخادمة؟
- ما الرؤية التحليلية الوصفية لنموذج القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية؟

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد مفهوم ومكونات نمط القيادة الخادمة، وتطبيقاتها في المنظمات الأمنية.
- استعراض ماهية سلوك المواطنة التنظيمية، وسماتها الأساسية.
- استعراض الخصائص والسمات المتفردة للمنظمات الأمنية الدافعة نحو تبني أنماط قيادية ذات طابع خدمي.
- تقديم رؤية تحليلية وصفية لنموذج القيادة الخادمة؛ التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية.

أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية؛ حيث تظهر الأهمية العلمية



من دور كل من نموذج القيادة الخادمة وثقافة السلامة التنظيمية وبيئة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية في مجال خدمة المرضى «الموظفين الصحيين» في المؤسسات الصحية. وقد طُبقت الدراسة على عدد بلغ (54) فردًا؛ باستخدام أسلوب العينات العشوائية. ومن خلال تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات البارامترية وغير المعلمية باستخدام SEM-PLS (نموذج المعادلة الهيكلية - وأسلوب المربعات الصغرى الجزئية). فقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة الخادمة وممارسات ثقافة السلامة التنظيمية وبيئة العمل الداعمة في سلوك المواطنة التنظيمية في مجال سلامة المرضى في المستشفيات. كما يمكن تقييم تلك الممارسات وتأثيراتها بالاعتماد على إحصاءات حوادث سلامة المرضى ومؤشرات جودة الخدمة في القطاع الصحي.

وقدم كل من (Kumar & Hamid, 2021) دراسة سعت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الخادمة والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الخاصة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي وأسلوب تحليل المسار؛ وذلك من خلال عينة مكونة من (136) معلمًا للمرحلة الابتدائية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى الرضا الوظيفي، كما أن المتغيرات المستقلة الأخرى لها تأثير إيجابي مباشر، مثل: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. ولذلك طالبت الدراسة بضرورة تعميم تلك النتائج على جميع القطاعات ذات المجالات المتشابهة.

وفي دراسة قام بها (Howladar & Rahman, 2021) هدفت إلى التعرف على الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد جمعت الدراسة بياناتها من عينة مكونة من (432) مديرًا وموظفًا في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش. ومن خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات كشفت الدراسة عن وجود أثر مباشر للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي؛ ولذلك يمكن تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين من خلال ممارسات القيادة الخادمة للمديرين.

وفي مجال التعليم شخصت دراسة (Wulandari & Others, 2021) واقع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال فحص المؤشرات المؤثرة عليه لمدرسي أحد المدارس الثانوية الخاصة في مدينة بوجور في إندونيسيا. وقد أظهر التحليل الارتباطي وجود علاقة موجبة متوسطة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي باستخدام نظرية التعريف العلمي لإجراء البحوث في إدارة التعليم، Sitoremk، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين العديد من المؤشرات،

مستقبلًا. وكذلك حداثة تجربة برامج تطوير القيادات في المجالات الأمنية والعسكرية في البيئات العربية، وحددت الدراسة موضوعها في دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية من حيث طبيعة ومفاهيم وتطبيقات القيادة الخادمة؛ ما يُسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وحددت الدراسة تطبيقها على المنظمات الأمنية خلال عام 2022.

3. الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات العلاقة بين نمط القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في سياقات ومجالات مختلفة، ويركز هذا الجزء على أحدث الدراسات خلال عامين على الأكثر؛ ما يدل على الزخم الكبير للتركيز على هذا الموضوع في مختلف المجالات. ومن الأمثلة على تلك الدراسات الآتي:

قدمت دراسة (Purnomo & Tung, 2022) فحصًا لتأثير متغيرات نمط القيادة الخادمة والذكاء العاطفي والغرض من الحياة على سلوك المواطنة التنظيمية في المجال التعليمي خلال سنوات الطفولة المبكرة ومرحلة المدرسة الابتدائية، ومن خلال عينة مكونة من خمسة وخمسين معلمًا لتلك المراحل الدراسية الأولية باستخدام الاستبانات عبر الإنترنت، التي تم جمعها وتحليلها باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال طريقة النمذجة الجزئية للمعادلة الهيكلية (PLS SEM) لاختبار الفرضيات المقترحة؛ فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على هدف الحياة وسلوك المواطنة التنظيمية. كما كشفت الدراسة عن التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على الهدف في الحياة، وتأثير إيجابي للغرض من الحياة على سلوك المواطنة التنظيمية. ولكن لم يتضح أي تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وقدم كذلك (Almahdali & Others, 2021) دراسة سعت إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة والذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين في بنوك مدينة بالو إندونيسية. ومن خلال عينة مكونة من 178 موظفًا من موظفي تلك البنوك باستخدام تقنية «العينات العشوائية النسبية» لعدد من البنوك. وقامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وأظهرت وجود تأثير كبير للفاعلية الذاتية في سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في تلك البنوك، كما ثبت وجود دور كبير لكل من نمط القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الموظفين.

وفي دراسة أخرى لـ (Faizah & Others, 2021) هدفت إلى التأكد



عندما انتشرت حالات الفساد الإداري والمالي في المنظمات، كما ظهرت القيادة الريادية التنبئية عندما اتسمت بيئات العمل بالغموض والتعقيد والتقلب وعدم التأكد، وبرزت القيادة التوزيعية في المنظمات المحترفة التي تفرض تمكيناً وتفويضاً كبيراً في ممارسة الصلاحيات للجدارات البشرية العالية كالمؤسسات التعليمية مثلاً، وظهرت القيادة التحويلية كأساس لأغلب النماذج في ظل عدد من التحديات والمتغيرات المحيطة بالمنظمات التي فرضت تحوّل المنظمات من وضع إلى وضع أفضل، خاصة وأن التغيير يُعدّ الثابت الوحيد في عالم اليوم (القحطاني، 2016م)؛ (Drucker, 2012; Storey, 2016).

وقد نشأ أخيراً نمط مهم في عالم القيادة يؤكد تغيير دور القائد من القيادة أولاً إلى الخدمة أولاً؛ في ظل المحاولات الحثيثة للارتقاء بالقيم الإنسانية وخدمة البشر. ومع أن مفهوم القيادة الخادمة تم التعرف عليه في أدبيات القيادة منذ إسهامات بيرنز وجرينليف (Greenleaf's, 1997)؛ فإنها اكتسبت زخماً كبيراً في الفترة الأخيرة. ويبدو أنه من النادر وجود أدلة قائمة مبنية على حقائق علمية تدعم توحيد مفهوم القيادة الخادمة؛ فقد عرّف سيرز وزملاؤه Spears et, al. السمات العشر للقيادة الخادمة التي تشمل: الاستماع، والتعاطف، والعلاج، والوعي، والإقناع، والتصور المفاهيمي، والتبصر، والإشراف، والالتزام بنمو الأشخاص، وبناء المجتمع؛ فقد اعتمد في مساهماته التحليلية على مقالات جرينليف Greenleaf بدون الاستناد إلى أساس علمي صلب لدراسات بحثية أخرى. فالقائد الخدمي يؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأهداف (Storey, 2016). والقيادة الخادمة اتجاه يدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومنظمات. ويقوم هذا النمط كذلك على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ينبغي استغلالها بحكمة في محيط الحياة، ويؤكد تجاوز القائد لمصلحته الذاتية، لكونه لا يعمل من أجل نفسه، ولكن من أجل الآخرين، وذلك من خلال نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المتاحة (Ingram, 2016).

ويرى باس (Bass, 2000) أن دور القائد الخدمي يتمثل في تقديم فرصة لممارسة الإبداع ومساعدة أعضاء المنظمة على النمو. كما أن سينج Senge يوضح أن القيادة الخادمة تقوم على مبدأ الديمقراطية؛ لذلك يؤمن الأفراد بأن كرامة وقيمة وقوة القائد تنبع من المرؤوسين، وهذا يُعزز المشاركة طواعية في أداء المهام داخل

مثل: بناء المجتمع، وتطوير نمط القيادة الخادمة، والروح الرياضية، والإيثار، وحيوية الضمير... وغيرها.

ومن خلال ما سبق عرضه من الدراسات وغيرها يتضح الدور المثبت علمياً لنمط القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية في مختلف القطاعات والسياقات التنظيمية. فمع اتفاق الدراسات على الأهمية، والمنهجية، والأساليب، والعلاقة بين المتغيرات، والتوصية بتدعيمها؛ فإنها لم تستعرض بعمق الحاجة الماسة في سياق الخدمة العامة إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تطبيقات نمط القيادة الخادمة، وخاصة في المنظمات الأمنية، كما برزت الفجوة المعرفية في التحليل النوعي باستخدام منهجيات الدراسة الكيفية لواقع قطاعات محددة معنية بالأدوار الأخلاقية والقيمية فيما يتعدى العلاقة الاقتصادية بين الموظف والمنظمة؛ لذلك تقدم هذه الدراسة بالإضافة في سياق المنظمات الأمنية باعتبارها ركيزة أساسية نحو التنمية المستدامة.

4. نموذج القيادة الخادمة

يتناول هذا البحث القيادة الخادمة من حيث مفهومها وجذورها الفكرية التي نشأت منها، وأساسها الفلسفي، كما يعرض بعد ذلك مفهومها الذاتي، وأهم المراكز التي تتبناها. ويقدم هذا البحث مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة الكاريزمية، من خلال وصف أهم الخصائص والسمات للقائد الخدمي. ويعرض في نهايته تطبيقات القيادة الخادمة في المنظمات عامة، وفي المنظمات الأمنية خاصة؛ لتقديم وصف شامل لهذا النموذج المهم، والمطلوب في عالم متغير يتطلب فيه وقفة جادة لتعزيز القيم الإنسانية والمبادئ القويمة التي تحافظ على البشرية وأخلاقياتها.

4.1 مدخل القيادة الخادمة

تُعرّف القيادة بأنها «العملية التي يتم من خلالها التأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة» (القحطاني، 2016م). ومع أن هناك اختلافاً بين الكتاب في مفهوم القيادة والقيادة الإدارية وفق اختلاف سياق وتنوع المنظور والفترة الزمنية والاحتياج والتخصص ... وغيرها من العوامل والمتغيرات المكوّنة للقيادة؛ فإن التأثير بين القائد والتابعين لتحقيق أهداف التنظيم تُعدّ السمة الأبرز التي يتفق عليها الجميع تقريباً (Storey, 2016). وقد ظهر أخيراً عدد من أنماط واتجاهات القيادة الحديثة؛ بحيث يلبي كل نمط الاحتياج في ذلك السياق لإحداث التأثير المطلوب لتحقيق الكفاءة والفاعلية ضمن إطار أخلاقي مستدام، فقد ظهرت القيادة الأخلاقية مثلاً



لمفهوم القيادة الخادمة، وقدّمه في سياق تنظيمي أثناء عمله بوظيفة مدير تنفيذي لشركة الاتصالات AT&T (Greenleaf, 1977). ومن المثير للاهتمام أن هذا المفهوم الذي قدمه جرينليف يحمل نقاط تشابه مع مفهوم القيادة التحويلية الذي قدمه بيرنز (Burns, 1978)؛ فالقائد الخدمي وفقاً لمفهوم جرينليف Greenleaf يعد الخادم أولاً؛ لكونه يبدأ بشعور طبيعي بأن الشخص يريد أن يخدم أولاً، بعدها يقوم باختيار واعٍ ومدرك وبروز للقيادة، فالاختلاف يظهر في مبدأ الخدمة، للتأكد من أن احتياجات الأشخاص الآخرين تم وضعها باعتبارها أولوية أساسية.

وأما بالنسبة للقيادة التحويلية فقد أكد بيرنز (Burns, 1978) أنها تحدث عندما تكون المشاركة بين شخص واحد أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القائد والتابعين يدعم بعضهم بعضاً للوصول إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق؛ ولكن القيادة التحويلية تصبح في نهاية المطاف قيادة أخلاقية؛ لأنها ترفع مستوى السلوك البشري والطموح الأخلاقي للقائد والتابعين؛ وبالتالي يكون لها تأثير انتقالي على حد سواء (Jameel, 2020).

4.3 الأساس الفلسفي للقيادة الخادمة

يوضّح العرض السابق الأساس الفلسفي للقيادة الخادمة من حيث ماهية القائد الخدمي ومهمته. وتمثل سمات القيادة الخادمة نقلة نوعية paradigm shift في طريقة عمل القائد التي تشمل المفهوم الذاتي للقائد والهدف الرئيس. ويتضح من هذا الاتجاه أن الهدف الرئيس خدمة الآخرين أولاً؛ من أجل قيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشير بعض المهتمين إلى أن هناك اتجاهًا قويًا بين الباحثين والعلماء في مجال القيادة للتعامل مع القادة على أنهم أبطال معزولون يأمرّون الآخرين من داخل أبراجهم العاجية؛ ففي السياق التنظيمي تصف كلمة «قائد» غالبًا الأشخاص الذين يشغلون مناصب وظيفية إدارية، ولديهم القدرة على إعطاء الأوامر لأعضاء المنظمة (Senge, 1990). ويبرز الدافع الرئيس المشترك لهؤلاء القادة؛ بقيادة الأتباع لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. وينطوي هذا الدور على تناقض حاد مع القيادة الخادمة الذين يعتبرون هدفهم الرئيس خدمة الآخرين حتى يحققوا ما يمكنهم تحقيقه (Greenleaf, 1977). ويُعدّ العنصر التحفيزي المتعلق بالقيادة الخادمة «الخدمة أولاً»؛ باعتباره يشكّل الافتراض الأساسي المميز عن النظريات التقليدية الأخرى للقيادة عامة. ويكوّن هذا الافتراض النموذج العقلي mental model للقائد الخدمي، فمنهج «أنا أخدم» مناقض لمنهج «أنا أقود». فإن السبب

المنظمة وتعزيز التعلم التنظيمي (Kim et al., 2014). كما تعرّف القيادة الخادمة كذلك بأنها ذلك الأسلوب الذي يدمج بين الخدمة المتفانية والأخلاقية للاتباع، وبين تمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم باعتبارهم أفرادًا وأعضاءً في المجموعة (Serrat, 2009). ويمكن القول بأن مبدأ القيادة الخادمة ينبع من إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم. فعندما تلبّى احتياجات ومتطلبات الفرد يكون مستوى ونوعية عمله وإنتاجه ورضاه أكبر، وهذا لا يعني قطعًا أن يكون القائد سلبيًا أو ثانويًا بأن يُركّز فقط على تلبية احتياجات الموظف؛ بل إن هدف القيادة الخادمة يتمثل في توفير البيئة والظروف الملائمة التي تُمكن من تطوير وتحسين مهارات الآخرين حتى يعمل هؤلاء الموظفون على المدى البعيد بقدر أكبر من الاستقلالية (Ingram, 2016).

وقد يُعزى نقص الدراسات والبحوث في مجال القيادة الخادمة إلى وجود تناقض في مفهوم (الخادم كقائد Servant as leader)؛ فمن الصعب التفكير والعمل باعتبار القائد خادمًا وقائدًا في نفس الوقت، فوفقًا لهذا المفهوم فإن القائد يخدم والخدمي يقود. كما أن المفهوم الديناميكي للعلاقة المفاهيمية في تكامل الأدوار بين الخدمة والقيادة بدأ يجذب أنظار الدارسين والمهتمين بمجال القيادة (Storey, 2016; Ingram, 2016).

وتتطلب نظرية القيادة الخادمة الكثير من البحوث التجريبية في سياقات مختلفة، كما أن الأساس الفلسفي العميق لهذا المفهوم سيوفر سبل التطوير النظري لها وفقًا لباس (Bass, 2000) عندما ذكر «أن قوة حركة القيادة الخادمة وروابطها المتعددة لتشجيع تعلم التابعين ونموهم واستقلاليتهم تُشير إلى أن هذه النظرية ستؤدي دورًا في مستقبل القيادة في المنظمات المتعلمة». ويدعم تركيز السياق التنظيمي حاليًا الانتماء للمجتمع والتمكين والسلطة المشتركة والقوة المترابطة باعتبارها افتراضات للقيادة الخادمة؛ ما يسهم نحو مستقبل أفضل لمفهوم القيادة الخادمة وتطبيقاتها.

4.2 جذور القيادة الخادمة

وفقًا لمؤسس نظرية القيادة الخادمة جرينليف Greenleaf فإن القادة الخدميين يضعون احتياجات من حولهم من الناس وطموحاتهم ومصالحهم فوق المصالح الخاصة للقادة أنفسهم. والقادة الخدميون يخدمون الآخرين بدافع الخدمة بدلًا من القيادة (Greenleaf, 1977). كما أنهم يسعون لتطوير تابعيهم؛ ليكونوا أكثر حكمة واستقلالية من خلال ما يقدمونه لهم من دعم وخدمة (Greenleaf, 1977:13-14). فقد وضع جرينليف إطارًا مفاهيميًا



كلمة «oikonomia» إلى «مضيف» الذي توكل إليه إدارة الشؤون التجارية في المنزل. والكلمة تعود للخادم الذي توكل إليه مسؤولية الخدمة للآخرين. وتحمل الكلمة فكرة «القائم أو القيم»؛ الذي يُعهد إليه بشيء ذي قيمة. وقد وصف بلوك Block (1993) مفهوم «stewardship» بأنه في الأساس يعبر عن الرغبة في أن تكون مسؤولاً عن رفاهية المجتمع الأكبر من خلال العمل على خدمة من حولك. ووفقاً لذلك فإن القوامة أو الوصاية «stewardship» على المرؤوسين الذين تقودهم تعد صفة مهمة في القيادة الخادمة. كما أن القائد الخدمي يعتبر نفسه مسؤولاً عن تطوير أتباعه ليرتقي بقدراتهم ومهاراتهم ضمن المهام الموكلة إليهم لأعلى ما يمكن من خلال مستوى الدافعية المتمثل في الخدمة المقدمة لهم من القائد (Moore, 2020). ولذلك يمكن اعتبار مفهوم «الرعاية» أو «القوامة» في المنهج الإسلامي القويم ترجمة عملية لهذا المفهوم؛ لكونه مفهومًا يتضمن الخدمة والمسؤولية وصيانة الأمانة.

وتجدر الإشارة إلى أن قرار القائد الخدمي في الخدمة لا يعني التقليل من الذات Low Self-concept؛ لذلك فإن الاعتذار لا يُعدّ دليلاً على الضعف؛ بل يُعدّ فهمًا أعمق لذات القائد وصورته الذاتية وقيمه الأخلاقية واستقراره العاطفي. وقد أشار أنكونا وزملاؤه An-cona, et, al. (2009) إلى أن القيادة غير الكاملة التي تُظهر واقعيتها وعدم اكتمالها تستهوي القبول الأوسع لدى التابعين، وتزيد الشعبية في التأثير؛ لكونها منطقية وواقعية.

وقد جادل العديد من الكتاب حول الأساس التحفيزي للقائد الخدمي المتمثل في مبادئه وقيمه ومعتقداته وتواضعه. وهذه العوامل الأساسية للتحفيز تمكّن القائد الخدمي من أخذ طبيعة ودور الخدمي المؤثر؛ ولذلك فإن هذا السلوك يدمج ذوات القيادة ضمن سلوك التضحية والعمل التطوعي.

4.5 مركز جرينيلف للقيادة الخادمة

انطلاقاً من كون التأثير يُعدّ جوهر القيادة؛ فإن هذا التأثير وفقاً للقيادة الخادمة يتمثل في السعي إلى تحقيق مصالح الآخرين وحاجاتهم ومد يد العون لهم عن طريق التعرّف على احتياجاتهم الحقيقية وتلبيةها، ومحاولة تحقيق مصالحهم بأبكر قدر ممكن التي تشكّل جميعاً مجموعة أكبر من المصالح للجميع (Storey, 2016). ولأجل تحقيق تلك الأهداف تأسس مركز «جرينيلف للقيادة الخادمة»؛ الذي يعمل على نشر فكرته ونظريته القائمة على أن القائد لا بد أن يكون خادماً في موقعه، وليس رئيساً شرفياً له. ويعقد المركز فعاليات علمية منتظمة حول هذه النظرية ودورها في إنعاش

الرئيس في وجود القادة وفقاً لهذا المفهوم يتمثل في الخدمة أولاً وليس القيادة أولاً. وتلحق القيادة الخدمة، وليس العكس؛ أي إن الخدمة سبب والقيادة نتيجة. ولذلك فإن هذا المنهج يركز على فعل الإيثار للقائد من خلال الخدمة أولاً الذي يقوم به ويقدمه للأتباع. فالقائد الخدمي - وفقاً لمؤسسها - يبدأ بشعور طبيعي في الرغبة بالخدمة في الأساس (Storey, 2016; Ingram, 2016; Sendjaya, 2015). ويعد هذا أساساً مهمّاً لإشاعة ثقافة توفير نموذج القدوة في الإيثار والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري.

وترتكز القيادة الخادمة كذلك على الرغبة العميقة في القيادة أو طموح بأن يكون القائد الأبرز في مجموعته. بحيث يكون في مقدمة الآخرين؛ ما يؤثر على المساعي المهنية أو الطموحات الشخصية للقائد. فمثلاً نجد أن قرار لي الرئيس التنفيذي لشركة كرايسلر Lee Iacocca للحد من راتبه السنوي إلى دولار واحد لتحويل الشركة لوضع أفضل؛ أدى إلى إقناع العاملين بالحاجة إلى التضحية والجهد الإضافي (Bass, 1985). مع وجود من شكّك في ذلك بأنه مجرد تكتيك للإقناع والتأثير (Storey, 2016)؛ فإنه فتح سبباً مهمّاً لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات التي تتسق ثقافتها ومتطلبات عملها مع هذا النمط المثير للاهتمام.

4.4 المفهوم الذاتي للقيادة الخادمة

رُبط المفهوم الذاتي للقيادة Self-Concept بالصورة الذاتية Self-image، والثقة بالنفس Self-esteem، والمنظور الذاتي Self-Perception، والوعي بالذات Self-awareness؛ ما أسهم في دعم أفكار القادة ومعتقداتهم وقيمتهم (Sendjaya, 2015). فالقادة مثل غيرهم يتصرفون بطريقة متسقة مع مفهومهم الذاتي (Storey, 2016). ولذلك فإن النية الأساسية للقائد المتعلقة بالخدمة تنبثق من المفاهيم الذاتية له باعتباره شخصاً غير أناني وذا أخلاق عالية. فالقادة الخدميون يعتبرون أنفسهم بصفاتهم «خدم أولاً»، ويميّزهم عن القيادة أولاً؛ ممن يعملون لاحقاً على الخدمة وفقاً للتوقعات المعيارية» (Greenleaf, 1977). وعند النظر إليها بهذه الطريقة؛ فالقيادة الخادمة لا ترتبط فقط بفعل «الخدمة» ولكن بأن يكون كذلك القائد خادماً أولاً. لذلك فإن علاقة القادة بالتابعين leader-follower relationship تُعد علاقة خدمة client-serv-er، وليست علاقة مشرف بمرؤوسين (Ingram, 2016).

ويرى القادة الخدميون أنفسهم كذلك بأنهم «مقدمو الضيافة» (Storey, 2016). فكلمة «stewardship» مشتقة من المصطلح اليوناني «oikonomia» الذي يعود جذوره معانيه لمدير المنزل. وترجم



- **بُعد النظر:** يعي القائد الخدمي تجارب الماضي وحقائق الحاضر؛ فلهذا يُعدُّ نظر حول قرارات المستقبل والناتج المترتبة عليها؛ لذلك هو مدرك شامل لخلفيات ومآلات القضايا.
- **القدرة على الإقناع:** لا يُجبر القائد الخدمي الآخرين على فعل شيءٍ ما؛ بل يسعى إلى إقناعهم من خلال مبررات وأسباب منطقية مُقنعة تساهم في استدامة التغيير المرغوب، وتعمل انطلاقاً من فكرة تحويل مقاومة التغيير إلى دوافع للتغيير.
- **التعاطف والشعور بالآخرين:** يحاول القائد الخدمي وضع نفسه مكان الآخرين، بحيث يتفهم ويشعر ويقدر ظروفهم ومشاعرهم، ويقبل ويعترف بقدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم الخاصة. ومع أن هذه السمة مشتركة مع نموذج القائد التحويلي؛ فإن القائد الخدمي يعدُّ مصالح الموظفين الأهم وفوق كل اعتبار.
- **بثُّ روح الجماعة:** يقوم القائد الخدمي بإشاعة ودعم روح الجماعة في المنظمة، ويعمل على زرع الإحساس بالانتماء للجماعة في مواقع العمل؛ لكون التعاون والتكامل سمة المنظمات الناجحة.
- **تُشجّع الأفكار والمبادرات:** يُعزز القائد الخدمي بيئة العمل التي تُشجّع على إطلاق الأفكار الخلاقة والمبادرات الإبداعية (In-gram, 2016).

ومع كل ذلك فمن المؤكد أنه ليس من السهل توافر قائد يمتلك كل تلك السمات والمقومات القيادية؛ ولكن يبقى أن نأخذ بعين الاعتبار: كيف يمكن للقادة البدء تدريجياً بتطبيق واكتساب وتنمية سمات القائد الخدمي في أسلوب قيادتهم ومهاراتهم من خلال الواقع العملي الفعلي في ممارسة القيادة. ومن خلال استعراض تلك السمات يتضح جلياً أن هناك اتفاقاً شبه تام بين سلوك المواطنة التنظيمية وسمات القيادة الخادمة من حيث كونه نموذجاً وقُدوة في الإيثار والروح الرياضية ووعي الضمير والكمالية والسلوك الحضاري... ما يفتح سبباً مشجعاً لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين؛ ويؤسس ثقافة تنظيمية تتسم بالمقومات الدافعة نحو المواطنة التنظيمية.

4.7 تطبيقات القيادة الخادمة في المنظمات

تُشير استطلاعات عدة إلى ممارسة القيادة الخادمة وتأييدها من قبل أفضل الشركات العالمية، وخاصة في سياق التجربة الأمريكية؛ ففي استفتاء شامل قامت به مجلة Fortune (Storey, 2016)؛ Legutko, 2020). استعرضت ست سمات تنظيمية لتلك المنظمات

المنظمات وإعادة القائد إلى دوره الحقيقي؛ فبمجرد تغير نظرة القائد لدوره باعتباره خادماً لمنظمته، لا رئيساً لها، سيغيّر الكثير من أخلاقياته ومفاهيمه التي تعتبر الدافع والحافز وراء سلوكه وتخطيطه ورؤيته للمنظمة ككل. وقد يبرر هذا الاتجاه نجاح بعض المنظمات التي يرأسها غير متخصصين؛ ولكنهم استطاعوا استثمار المتخصصين بالنمط القيادي الخدمي.

4.6 خصائص وسمات القائد الخدمي

تُعدّ القيادة الخادمة اتجاهاً حديثاً في مجال القيادة الإدارية؛ فالقائد يحرص التزام الرؤوسين التطوعي، والمشاركة، والمسؤولية، ويساعدهم في تطوير أنفسهم. وكان نمط القيادة التقليدية نمطاً مناسباً لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير في فترة التصنيع، ولكن السياق الحالي أوجد قيوداً ومتغيرات تطلبت استمرار الأداء العالي من منظور قيمٍ مبني على استمرار الدافعية الذاتية؛ وهناك العديد من الدراسات التي سلطت الضوء مؤخراً على القيادة الخادمة التي ركزت على الاهتمام بالرؤوسين على المدين المتوسط والطويل لتحقيق أهداف المنظمة (Kim et al., 2014)؛ فلا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومروؤوسيه وفقاً لرائد الإدارة الحديثة بيتر دركر Drucker (Storey, 2016) بل إن الاستدامة التنظيمية ترتبط أساساً بالقدرة على استثمار الإنسان والتعامل معه باعتباره أصلاً يمكن تنميته وتطويره (المطلق، 2020).

وقد طور جرينليف وبعده سبيرز وآخرون Spears & Others سمات متعددة يتصف بها القائد الخدمي تشتمل على عددٍ من الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها القادة والمهارات التي تتطور بمرور الوقت، ومنها السمات الآتية (Storey, 2016) :

- **الإنصات الجيد:** القائد الخدمي منصتٌ ومستمعٌ بارعٌ يُبدي اهتماماً بأفكار وآراء وجهد الآخرين؛ وهذا يتطلب من القائد الخدمي أن يصغي بامعان وتفهم، وأن تكون لديه الشجاعة والاستعداد التام لتقبل ما يقوله مروؤوسه، ولذلك يتعرف هؤلاء القادة على ما يحتاج إليه الآخرون بدلاً من اتخاذ قرار حول ما هو الأفضل لهم من وجهة نظره.

- **الالتزام بتطوير الرؤوسين:** يعتقد القائد الخدمي أن للمروؤوسين قيمة جوهرية، ومن هنا يلتزم بالتطوير والنمو الشخصي والوظيفي لهم، ويساعدهم في الحصول على الأدوات والموارد التي تمكّنهم من القيام بعملهم بصورة أفضل، كما يمنحهم السلطة التقديرية ويُساعدهم في أداء مهامهم بفاعلية.



خلال نموذج القدوة صاحب المخاطرة؛ فالخدمي ليس الشخص الذي يسوق لنفسه أو يتميز بالمركز الوظيفي أو الأكثر راتبًا أو الأطول خدمة، وإنما القائد الخدمي يتسم بالترويج للآخرين (Chung, 2020). وقد صنفتها مجلة Fortune بأنها أفضل منظمة تقدم خدمات بين 500 منظمة على مدى عشر سنوات خلال التسعينيات (Storey, 2016). ومما سبق تبرز الخصائص الحاسمة المميزة للقائد الخدمي في قيمهم الأساسية ومفهومهم عن ذاتهم Self-Concept؛ فالقائد الخدمي يجسد الإيمان الراسخ والشخصية القوية من خلال أدائه لدور الخدمة مع الاهتمام بطبيعة المخدمين. لذلك فإن وجود نماذج تطبيقية لنمط القيادة الخادمة يسهم في تعميمه بالفعل، وتوسيع مدى انتشاره في خطط تطوير القيادات وتمجيد القيادات الخادمة المبنية على أسس أخلاقية تحترم الإنسان وتعظم قيمته في المنظمات (Sendjaya, 2015).

وفي سياق المنظمات العامة فإنه ينبغي أن تُركّز على نشر مفهوم وممارسات القيادة الخادمة؛ خاصةً المنظمات التي تُقدّم خدمات أمنية؛ والتي من المهم أن تتبنى نماذج وممارسات القيادة الخادمة لتساقها مع مقومات العمل الأمني المبني على القيم الأخلاقية والأدوار السامية للحفاظ على الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة وإدارة الأزمات بمنهج التضحية والإيثار، وضمن منظومة قيم العمل الأمني المطلوبة في ظل تحديات متنوعة ومتغيرات تفرض البحث الأعمق وتنمية قيادات خدمية تُلبّي توقعات المستفيدين من الخدمات.

4. 8 تطبيقات القيادة الخادمة في المنظمات العامة

مع أن القادة الخدميين يعملون في المقام الأول كخادمين لأتباعهم، ويسعون لإيجاد فرص النمو والتطور، ويسعون أيضًا لصالح المجتمع كاملاً من خلال تشجيع أتباعهم أن يكونوا مسؤولين اجتماعيًا، ويخدموا الآخرين في المجتمع الأوسع؛ فإن هارت (1984) Hart شبه هؤلاء القادة بـ «البيروقراطيين الشرفاء» 'honorable bureaucrats' الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويظهرون الرعاية الحقيقية لأولئك الذين يخدمونهم، وتسير شؤونهم على أساس من الثقة، ويشعرون بأهمية تحقيق استفادة الآخرين أكثر من استفادتهم أنفسهم. ووفقاً لما سبق يمكن القول بأن القيادة الخادمة قد تكون مؤهلة أكثر للانتشار في القطاع العام مقابل الشركات الخاصة. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن مفهومها ووفقاً لمؤسسها جرينليف تشكّلت من تجاربه الخاصة في منصب تنفيذي في شركة AT&T، وهي منظمة ضخمة جدًا وقيودها الاحتكارية قوية في ذلك الوقت؛ ما جعلها أقرب إلى بيروقراطية القطاع العام من الشركة الخاصة (MIAO, et al., 2014).

تتضمن: الانفتاح والعدالة، والود والصدقات الحميمة، وتوافر الفرص واستثمارها، والافتخار بالعمل، وأنظمة عادلة للأجور والتعويضات، وتوافر الأمان الوظيفي. وكانت تلك السمات متكررة في أغلب الشركات الحاصلة على التصنيف ذلك الوقت، وكانت ثلاثة من أفضل خمس شركات تتصف بتلك السمات للقيادة الخادمة مثل: Airlines Southwest, TDIndustries, Synovus Financial., وتعتبر منظمة TDIndustries من أكبر شركات المقاولات الميكانيكية في العالم؛ فقد استثمرت في القيادة الخادمة وتطبيقها بصفتها فلسفة وبرامج تنمية المهارات القيادية التنظيمية. ويؤكد الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لوي (Lowe, 1998) أن المديرين عند تمسكهم وقيامهم بالقيادة الخادمة سيُسهمون على الأحرى في تنمية الثقة وتأسيس التميّز التنظيمي. وتتضح ثقافة الثقة من خلال الملكية للأشخاص التي يمتلكها موظفو TDIndustries البالغ عددهم 1273 موظفًا.

وفي سياق مماثل طبقت شركة Synovus Financial القيادة الخادمة. واتضح ممارسات القيادة الخادمة من خلال الالتزام بسياسات الخدمات الموجهة للأسرة، مثل: مرونة العمل، إجازات للأهالي الجدد، الموازنة بين العمل ونمط الحياة، النهوض بالمرأة في حياتها المهنية. وقد لخص الرئيس التنفيذي للشركة جيمي بلانشارد Jimmy Blanchard قيم المنظمة على النحو الآتي:

«جوهر القيادة الخادمة يتعدى النظام، ويعطي معنى للموظفين، لذلك يشعر الموظفون بالانتظام والقيمة؛ لكونهم جزءًا من فريق يقوم بكل ما هو جيد، وأن هناك أبعد من مجرد العمل للحصول على الراتب؛ وبناءً عليه سيكون هناك مستوى من الطاقات البشرية المتفجرة وأشياء عظيمة تحدث» (Storey, 2016).

وقد قدمت كذلك شركة Southwest Airlines نموذجًا تطبيقيًا للقيادة الخادمة؛ فقد وُصفت الشركة بأنها من أكثر الشركات احترامًا في العالم وأكثر خطوط الطيران تميّزًا في هذا الشأن تحت قيادة مؤسسها والمدير التنفيذي هيرب كيلر Herb Kelleher (Cote, 2018). وقد اتضح مبادئ القيادة الخادمة من خلال توفير الأساس لتطبيق مبدأ الإيثار، فقد قدّمت خدمات مرضية للآخرين، واعتبارها إحدى القيم الجوهرية في الثقافة الأمريكية في شركة Southwest؛ فقد تميّز موظفو الشركة بانتهاجهم رعاية وتقدير بعضهم بعضًا، وخدمة الآخرين (Quik, 1992).

وفي نموذج تطبيقي آخر للقيادة الخادمة تبرز منظمة Service-Master؛ وحسب رئيس مجلس الإدارة وليام بولارد William Pol-lard فإن المنظمة تُمثّل نموذجًا للقيادة الخادمة والتشجيع عليها من



تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على أساس الدور الإضافي للفرد والجماعات داخل التنظيم (Polat, 2009; PodSakoff, et al., 2009)، ويتفرد هذا السلوك التطوعي بأنه غير مرتبط بأي توقعات للحصول على مردود مادي أو معنوي أو كليهما (Dickinson, 2009). ويبدو أن المنظمات اليوم بحاجة أكبر من أي وقت آخر لفهم وتأسيس وتطوير هذا السلوك؛ لكونه نتاج الفلسفة النفعية الناتجة من آثار الثورة الصناعية وهيمنة الرأسمالية (Chughtai, 2008). ومع أن دراسات التميز التنظيمي تدفع نحو تبني هذا المفهوم؛ فإنها تواجه تحديات ترسيخه ضمن منهج القيادة المقترح للمنظمات عامة. ويبدو أن التحول من منهج الممارسات الفضلى Best Practice إلى منهج أفضل مواءمة Best Fit زاد من هذه الحيرة في الابتعاد عن النماذج العالمية المبنية من الفكرة الكلاسيكية للإدارة (النموذج المثالي، وأفضل طريقة ممكنة) (المطلق، 2020). لذلك هناك حاجة ماسة للتركيز العميق في تقديم ربط تحليلي للخروج بنموذج علمي يمكن أن يكون أساساً للدراسات المستقبلية، خاصة في البيئات واللغات التي يندر فيها طرح مثل هذه الموضوعات بعمق.

ويمكن تعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «تلك النشاطات التي يقوم بها الموظفون في منظماتهم لإنجاز المهام ضمن بيئة العمل وضغوطاتها؛ والتي لا ترتبط بالحوافز المادية والمعنوية بشكل مباشر، وتشمل: مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والمشاركة التفاعلية في صناعة القرارات» (Zhang, 2011).

وقد نشأ هذا المفهوم نظرياً منذ أواخر ثلاثينيات القرن العشرين؛ وخاصة في دعوات رائد الإدارة تشستر برنارد (Bernard, 1968) نحو الاهتمام بالسلوك في المنظمات، وتسمية المنظمة بالمنظمة التعاونية لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية، كما أنه تبنى فكرة الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي ودوره في تأسيس دافعية واستثمار القدرات البشرية باعتبار المنظمات كيانات اجتماعية أساساً، بالإضافة إلى أنه أصل مفهوم «السلطة المقبولة» المبني على مبدأ أن يحظى القائد بالقبول لدى التابعين لإحداث التأثير. كما جاءت كتابات رواد السلوك مثل: سايمون Simon وغيره بعد ذلك للتأكيد على أهمية الجمع بين الموظف والوظيفة في فهم السلوك التنظيمي. وقدم كاتز Katz في ستينيات القرن المنصرم مساهماته حيال تعريف السلوك التعاوني الذي يتعدى المهام الرسمية المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي؛ فالمنظمات التي تعتمد فقط على الأداء الرسمي تضمحل مع الوقت؛ لذلك فإن الإنجاز الفعلي ينبغي أن يتعدى العمل الرسمي المحدد إلى ما يُسمى بسلوكيات الدور الإضافي (Randhawa & Kaur, 2015).

وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة والزراعة والتجارة بحاجة إلى قيادة خدمية؛ فمن الأحرى أن يكون مجال تقديم الخدمات العامة، وخاصة الأمنية منها بحاجة لمثل هذا النمط القيادي؛ لما تتميز به الخدمة العامة من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالمجالات الأمنية بمفهومها الشامل.

وقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول القيادة الخادمة في القطاع العام، على أن القيادة الخادمة كانت سبباً في النتائج الإيجابية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الجماعة، وكذلك على المستوى الفردي، مثل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة الإجرائية، وزيادة الرضا الوظيفي في المنظمات (Almahdali & Othman, 2021; Djaelani, & Triatmanto, 2021; Faizah & Othman, 2021; Howladar & Rahman, 2021; Kumar & Hamid, 2021; Purnomo & Tung, 2022; Sa'adah, & Rijanti, 2022; Wulandari & Others, 2021)، كما أن هناك أيضاً أدلة متزايدة لفاعلية القيادة الخادمة في توليد الالتزام التنظيمي بين مرؤوسيه (MIAO, et al., 2014). وقد درس الالتزام التنظيمي من قبل علماء الإدارة العامة من حيث صلته بمختلف السلوكيات الإيجابية، بما في ذلك زيادة الحافز والأداء الوظيفي. وتبين أن القيادة الخادمة تعزز بقوة الالتزام العاطفي والمعياري من خلال تطوير الثقة العاطفية؛ وهذا يدل على بروز نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها بيتر بلاو (Peter Blau (1964) في شرح قدرة نمط القيادة الخادمة على تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي؛ ما يجعله منظوراً أخلاقياً بالدرجة الأولى. كما تم ربط الالتزام العالي مع مواقف العمل الإيجابية مثل: المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي، فضلاً عن الأداء الإيجابي والنتائج السلوكية مثل: انخفاض نسبة الغياب، وتحسين الإنتاجية والأداء (MIAO, et al., 2014).

ومن جانب آخر وتحديداً في القطاع العام، قد يكون السلوك القيادي الخدمي آلية تساعد على تحديد مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية؛ ما يسهم في ارتقاء العمل التنظيمي لمستويات تتعدى المتوقع.

5. سلوك المواطنة التنظيمية

نشأ هذا المفهوم الحديث نظرياً والقديم عملياً في ظل سياقات ثقافية مختلفة؛ ارتبطت بفلسفة دور العمل التطوعي البشري في المنظمات. وقد أشارت الدراسات المتعلقة بالنجاح التنظيمي بشكل مباشر إلى هذا المفهوم الجاذب «سلوك المواطنة التنظيمية» (Ueda, 2011)؛ وذلك لتعظيم كفاءة المنظمة وفعاليتها (Organ, 1990). ويبنى النجاح في



- **الكياسة Courtesy**: تتضمن جميع المساهمات التي يقوم بها الموظف الفرد لمنع وقوع المشكلات الوظيفية المحتملة للزملاء من خلال اللباقة في التعامل مع الرؤساء والزملاء، ونشر المعلومات المفيدة ومراعاة شعور الآخرين، ومشاركة الآخرين قراراتهم؛ ما يسهم في ضمان الاستقرار والهدوء في العمل وإشاعة الكرم والالطف.

- **الروح الرياضية Sportsmanship**: وتتضمن استعداد الموظف التعاوني لتقبل وتحمل المضايقات والإحباطات العرضية التي تنتج من احتكاكات الموظفين والقيادات داخل المنظمة من غير امتعاض أو تذمر أو شكوى؛ ما يسهم في التسامح والتكيف العالي مع مختلف ظروف العمل.

- **وعي الضمير Conscientiousness**: ويعبر عن قيام الموظف بسلوك تطوعي اختياري تنظيمي يفوق الحد الأدنى من تطبيق متطلبات المهام الوظيفية والأنظمة والقواعد التي تنظم العمل وتتعدى الوقت الرسمي المحدد للقيام بتلك المهام الوظيفية لخدمة المصلحة العامة والامتثال والالتزام العالي (Organ, 1988).

- **السلوك الحضاري Civic Virtue**: ويتضمن المشاركة الفاعلة والبناءة في الأنشطة التنظيمية غير الرسمية؛ التي تُسهم في المحافظة على سمعة المنظمة (DiPaola, 2005).

وهناك بعض الفروق بين الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظف والمهام غير الرسمية-التطوعية- منها: أن الأولى تختلف باختلاف العمل، بينما تبقى الثانية متشابهة ومهمة إلى حد كبير بين كل الوظائف، ومنها أن يتفرد سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مدفوع بالدافعية الذاتية العالية؛ بينما الأدوار الوظيفية الرسمية مرتبطة بشكل أكبر بمستوى القدرات والمعارف والجدارات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي.

ويظهر المنهج الإسلامي القويم في تبني السلوك التطوعي الحميد؛ انطلاقاً من مبدأ الأجر والثواب؛ فالمسلم المحسن يبتدئ الإحسان والمساعدة والتضحية والمبادرة بكل فضيلة، والنهي عن كل رذيلة لأنه يبتغي مرضاة الله. لذلك فإن التعاون والمحبة والتسامح والعمل الجماعي والإيثارة... وغيرها كثير تُعدّ من أهم الصفات التي دعا إليها ديننا الحنيف من خلال ما تزخر به الأدلة والشواهد من القرآن الكريم والسنة المطهرة قولاً وعملاً؛ فقد قال تعالى: «وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله» (سورة المائدة، آية: رقم 2)، كما أن التكافل الاجتماعي سمة حثّ عليها الإسلام من خلال تبني «نظام الوقف» لتحسين أحوال المجتمع المسلم. كما حثّ الإسلام على دفع أجرة الأجير واختيار العامل المناسب في المكان المناسب

ويشترط سلوك المواطنة التنظيمية وجوباً إتمام الأدوار الرسمية على أكمل وجه؛ فلا اعتبار للعمل الإضافي التطوعي في حال عدم اكتمال إنجاز المهام الرسمية وفق ما حُطّط له. وقد قدّم العالمان كاتز وكان (Katz & Kahn, 1978) كتابهما المشهور «علم النفس الاجتماعي في المنظمات» -The social psychology of organizations واستعرضا فيه تحليلاً شاملاً للسلوك التطوعي الذي يتعدى العمل الرسمي؛ ما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، كما أن علاقة الاعتمادية المتبادلة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتطلب نظاماً عادلاً وشفافاً للحوافز والمكافآت.

وقدم أوجان وزملاؤه (Organ et. al., 1983,1988,..2006) في نهاية القرن الماضي سلسلة من البحوث والدراسات والمساهمات لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية وربطه بالإنتاجية ضمن منظومة تشرح مفهوم الأداء الوظيفي وتؤطر أبعاده للتأثير على الفاعلية التنظيمية، وقد توصل إلى أن الأداء الكمي يتضمن الأداء الرسمي فقط؛ بينما يُسهم الموظف بسلوكيات نوعية قد يصعب قياسها والتعرّف على أثرها مثل: الإيثارة ووعي الضمير والوقاية من المشكلات ومساعدة الآخرين...، كما أكد أن العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي لا تتضح جلياً إلا عند ربطها بالعمل التطوعي.

وقد اتفقت الدراسات المتأخرة في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات أنه سلوك اختياري إيجابي غير إجباري يهدف لخدمة مصلحة المنظمة والموظفين على حد سواء؛ فيما يتعدى العمل الرسمي ولا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، كما لا يخضع للمكافآت المباشرة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة؛ ما يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية (Dash & Others, 2014).

ويبدو أن المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي حاولوا تحديد أهم المواصفات لسلوك المواطنة التنظيمية بأنها تشتمل على سبيل المثال على عدد من السمات التي من أهمها الآتي: المبادرات الإيجابية الاختيارية لمساعدة الزملاء، والدقة في التعامل مع الآخرين، وتقدير المواعيد وتقديم المقترحات والابتكارات التي تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة والأداء من خلال الأفعال والأقوال دون انتظار لمقابل ما، كما تتضمن سمات المواطنة التنظيمية البعد عن السلوكيات السلبية بطواعية والبعد عن المشكلات والشكاوى وحالات التذمر والاستياء وتجنب إثارتها. وقد أكد عدد من الدراسات المتأخرة أن سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات يتسم بسمات من أبرزها الآتي:

- **الإيثارة Altruism**: وهو ذلك السلوك الفردي الاختياري الذي يقوم به الموظف لتقديم العون لزملائه المكلفين بمهام أخرى؛ وذلك للمساعدة في إنجاز المهام الوظيفية، والمساهمة في توجيه الموظفين الجدد (Bateman & Organ, 1983).



في كل مستويات الأعمار الوظيفية وفقاً لعوامل ومتغيرات السياق الثقافية المختلفة. فهناك عدة ممارسات تنظيمية قد تُعوق شيوع السلوك التطوعي؛ مثل: محدودية نطاق مشاركة الموظف وتمكينه، وضعف مؤشرات العدالة التنظيمية، وضعف دور القيادة في تعزيز الولاء والانتماء، وزيادة حدة وتيرة الضغوط والتوتر في بيئة العمل، كما أن نزع الثقة وضعف فاعلية الاتصال بين جميع مكونات التنظيم تعد معوقاً أساسياً للحد من سلوك المواطنة التنظيمية (دعنا، 2017). ويبدو أن أغلب الدراسات المتأخرة التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية أُكِّدت بشكل مباشر أو غير مباشر دور القيادة في القيام بدور المتغير المستقل أو الوسيط المؤثر على ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية؛ فقد ظهر أن هناك ارتباطاً بين متغيرات، مثل: العدالة التنظيمية، والانغماس التنظيمي، والأمن الوظيفي، وأنماط القيادة الإدارية المختلفة، وخاصة تأكيد نمط القيادة الحرة، والقيادة الإبداعية والتحويلية، والفاعلية التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي... وغيرها من المتغيرات التي تؤكد الدور المباشر أو غير المباشر للقيادة على فتح إطار وسياق سلوك المواطنة التنظيمية (المعاني، 2013م؛ القحطاني، 2014م؛ دعنا، 2017م؛ & Djaelani, 2021; Sa'adah, & Rijanti, 2022).

6. سمات المنظمات الأمنية

تعدّ المنظمات الأمنية من أهم المنظمات العائمة التي تعدّ سمة العصر الحديث باعتبارها من نماذج الإدارة الحديثة التي تهتم بالرأي العام وتقدر اتجاهاته، وتعمل جاهدة لتأمينه وحمايته. ويبدو أن الصعوبات التي تواجه عمل تلك المنظمات الأمنية متعددة؛ تشمل نوعية وطبيعة الخدمة واتساع نطاق المستفيدين منها بدون استثناء، والصعوبات المتعلقة بنوعية الكادر الوظيفي الذي يخضع له عناصر الأمن باعتبارها منظمات مزيجاً بين المنظمات العسكرية بطابعها ومظهرها ووسائل الإلزام التي تستخدمها لفرض النظام حتى لو استخدمت القوة أحياناً، كما تشترك مع المنظمات المدنية باعتبارها معنية بالمجتمع وتتعامل معه بجميع أطرافه بشكل يومي في أنشطته كافة (الدوسري، 2007)؛ لذلك مع كل ما سبق وغيره فإن هناك حاجة لتبني منهج قيادي يدعم التمكين (القحطاني، 2011م) يعتمد على نمط القيادة النموذجي؛ لكون تلك المنظمات تقوم بأدوار متنوعة تشمل التنمية الاجتماعية من خلال المساهمة مع الأجهزة المختصة في إدارة المؤسسات الإصلاحية والتربوية والعقابية وذات العلاقة برعاية الشباب والتوجيه والإرشاد والمؤسسات التعليمية والثقافية المتعددة،

وحسن المعاملة عامة، وأداء العمل بتفانٍ وإخلاص، وإتقان القيام بالمهام والواجبات الوظيفية (دعنا، 2017).

وينطلق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات مما يُسمّى العقد الضمني «النفسي» الذي يختلف عن العقد الرسمي «الصریح»؛ فالعقد النفسي يتضمن تلك المهام غير الرسمية وغير المنصوص عليها في عقد العمل أو بطاقة الوصف الوظيفي بشكل غير مكتوب، ويُحدد إطار العلاقات الوظيفية بصفاتها التبادلية الاجتماعية Social Exchange Theory وليست الاقتصادية البحتة المبنية على الأساس المادي (Organ, 1990).

وتتعدد الإيجابيات المتوخاة من سلوك المواطنة التنظيمية بحيث تشمل على سبيل المثال الآتي (دعنا، 2017):

- تعزيز الأداء الوظيفي واستثمار الجدارات والقدرات البشرية؛ ما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- تخفيض معدلات التسرب الوظيفي وارتفاع مستوى الرضا والارتباط والانتماء والالتزام التنظيمي.
- تخفيض حجم وعدد المشكلات والصراعات الوظيفية؛ ما يسهم في إشاعة التعاون وتعزيز العمل الجماعي.
- تحسين مستوى تقديم الخدمات في المنظمة، سواء للعميل الخارجي أو الداخلي.
- خلق صورة ذهنية مميزة للمنظمة من خلال شعور الموظفين والمستفيدين من الخدمات.
- تقليص نطاق الإشراف والمتابعة؛ لارتفاع مستوى الرقابة الذاتية وشيوع الطمأنينة والاستقرار.
- ومع وجود تلك المزايا الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية؛ فإن هناك عددًا من الآثار السلبية المحتملة منها الآتي:
- شيوع الاتكالية وظاهرة «الركوب المجاني» في العمل الجماعي داخل المنظمات؛ ما يتسبب في أن المهام الجماعية يقوم بها أفراد محدودون فقط.
- قد يؤدي إلى نتائج سلبية عندما يشعر الموظف بأن المنظمة مدينة له ولم تفِ بدينها له.
- ومع ذلك فالآثار الإيجابية تتعدى المخاطر والسلبيات المتوقعة؛ ما يؤكد أهمية شيوع هذا السلوك وتبنيه في المنظمات عامة، وخصوصاً في المنظمات المتسقة مع متطلباته مثل: الأمنية. ومن جانب آخر يبدو أن كبار السن أكثر ارتباطاً بالسلوك التطوعي؛ فالتقدم بالعمر يسهم في تناسق السلوك والتعامل مع الآخرين والتركيز على الوفاء بالالتزامات الأخلاقية التعاونية بدلاً من مظاهر السلوك التنافسية (Dash & Others, 2014). وعامةً؛ فإن السلوك التطوعي قد يظهر



- **تحدي التحول الرقمي والتطور الكبير للاتصالات وتقنية المعلومات**؛ أدى لظهور أنماط مستجدة من الجرائم العابرة للحدود وتقلص سلطات الرقابة على المجالات الافتراضية ووسائل الإعلام الجديد، وخاصةً وسائل التواصل الاجتماعي، وفرض المطالبة بمهارات أمنية فائقة تجمع بين المهارات الصلبة والناعمة ضمن منظومة عمل شامل مستدام يأخذ بالاعتبار التدخلات العملية والمنظور الإستراتيجي بعيد المدى.

- **تحدي اتساع نطاق عمل الخدمات الأمنية**؛ المبني على اعتبار لا محدودية نطاق العمل الأمني من حيث المكان والزمان والمتفعلون منها، والمدى الذي تغطيه؛ فأصبح ذلك يشمل المجال الافتراضي؛ ما زاد من تعقيد أدوار الجهات الأمنية عامة.

- **تحدي تعدد الأزمات والجوائح**؛ نعيش اليوم في عصر يصعب فيه التنبؤ؛ حيث تتسم بيئته بأنها متقلبة وغامضة ومعقدة، ولا يمكن التأكد من مستقبلها؛ كل ذلك أدى لحالة من الحساسية حيال السياسات العامة؛ ما قد يؤدي إلى الاحتقان النفسي والمجتمعي الذي يجعل مهمة المنظمات الأمنية أصعب، خاصة في ظل محدودية الموارد أحياناً وضعف أدوار مؤسسات المجتمع المدني.

- **تحدي قياس الأثر**؛ تواجه المنظمات الأمنية معضلة عند محاولة استخدام وسائل القياس الكميّة فقط؛ لأن الأساليب المقتبسة من القطاع الخاص محدودة بافتراضات منبثقة من فلسفة طبيعة خدماتها ومنتجاتها وأهدافها الربحية؛ ما يجعل قياس الأثر للخدمات الأمنية غير ممكن باستخدام تلك الأدوات؛ لذلك فإن قياس العمل الأمني مرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بقدرة المجتمع على التماسك والانسجام والقضاء على الجريمة من منظور وقائي يتعدى التدخلات العلاجية من خلال وسائل قياس الرضا وسلامة المجتمع من الانحرافات الفكرية والسلوكية.

- **تحدي الاستدامة**؛ توصف الخدمات الأمنية بأنها مستدامة باستدامة وجود البشر وعلاقاتهم ببعض؛ إن العمل الأمني ركيزة وحاجة أساسية تعتمد عليها جميع مكونات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية؛ لذلك لا بد من توفير خدمات أمنية متكاملة مستدامة تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية وجودة الحياة.

مما سبق يتضح أن العاملين في المنظمات الأمنية يحتاجون إلى نمط مختلف من القيادة النموذجية؛ يُسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأن الأهداف والأدوار والاختصاصات والتحديات

كما تساهم المنظمات الأمنية بالتنمية الصحية في المحافظة على الصحة العامة من خلال إدارة وتنفيذ خطط التعامل مع الأوبئة والأمراض، بالإضافة للعمل الحثيث لمكافحة المواد المخدرة والوقاية منها؛ ولذلك فإن تلك الأدوار وغيرها تنطلق أساساً من أهداف متعددة، ومن أهمها: حماية الأرواح والأعراض والممتلكات، والدور الأهم في المحافظة على النظام والطمأنينة العامة والآداب العامة والأخلاق والقيم الحميدة، والتأكد من تطبيق الأنظمة والقوانين وسيادتها، وتقديم العون للمتضررين والمنكوبين في الحروب والكوارث والأزمات، والتعامل مع عمليات التخريب والتخريب والانحراف من حيث الوقاية والعلاج، والتأكد من تدعيم وتعزيز حقوق المواطنة.

ولا يمكن ضمان تطبيق جميع أساليب تحليل التكلفة والعائد المنبثقة من المنهج الرأسمالي والمبدأ النفعي على المنظمات الأمنية، كما قد لا توفر أساليب القياس الموضوعية نتائج رقمية محسوبة للخدمات الأمنية، بالإضافة إلى أنه قد لا يمكن حصر الفئات التي تخدمها، والتعرّف على اتجاهاتهم، كما أن حماية المصالح العامة قد تتعارض أحياناً مع فئات معينة من المجتمع، ويبدو أن المنظمات الأمنية تتحمل أخطاء الجميع أو بعض الفئات؛ مثل: حالات الاضطراب أو أنواع من الجرائم المترتبة على البطالة أو التضخم أو الفساد... وغيرها، كما أن المنظمات الأمنية تعيش في عالم خالٍ من المنافسة؛ لكونها تتبع السلطات الحكومية الرسمية بدون وسيط؛ لذا ترتبط بشكل مباشر بجودة من يقدمها.

ومع أن المنظمات الأمنية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف السامية؛ فإنها تواجه تحديات ضخمة أثناء تأديتها لأدوارها على اختلاف نوع وطبيعة عمل تلك المنظمات على المستويين الوطني والمحلي. ولذلك يمكن استعراض عدد من أهم التحديات التي تواجه عمل المنظمات على سبيل المثال في الآتي (الدوسري، 2007؛ الراشد، 2014؛ العلي، 2015):

- **تحدي تطور قدرات الأفراد والجماعات المارقة**؛ من الواضح أن المجرمين اليوم يتمتعون بقدرات وإمكانات هائلة تمكنهم من القيام بعملياتهم ومخططاتهم بشكل يمثّل تحدياً كبيراً للقوات الأمنية.

- **تحدي تغيير الأنماط والأساليب التقليدية لفرض النظام**؛ يشهد العالم تحولات متعددة؛ ما أدى إلى موجة من الدعوات المكثفة لحماية الحريات الفردية وحقوق الإنسان من المنظور الفردي؛ وبالتالي فرض نمط للاداء الأمني يبتعد عن الأساليب القمعية وأدوات القهر لبسط الأمن وفرض النظام.



باعتبارها مثالية في النزعة، فقد جسدت شخصية ليو Leo في رواية بعنوان «رحلة إلى الشرق» القائد الخدمي الذي يريد أن يصبح قائداً مخلصاً وأخلاقياً قبل كل شيء. فقد وضح جرينليف Greenleaf في كتابه أن مفهوم القيادة الخادمة ارتبط بشكل وثيق بالقيادة الدبئية؛ لذلك افترض أن كل إنسان لديه طبيعة بشرية خدمية، وأنه نسيها من تأثير البيئة الاجتماعية أو البيئة التنظيمية؛ ما أدى إلى تشويه مفهوم القيادة نفسها وغيرها إلى الشخص الذي يرشد ويأمر. وبالتالي فإن استرداد الطبيعة الخادمة يمثل استرداد الطبيعة البشرية أساساً وفق الفطرة التي خلق الله الناس عليها. ولذلك فقد واجهت القيادة الخادمة انتقادات؛ لكونها مثالية فلسفية؛ قد تتعد نوعاً ما عن الواقعية التطبيقية. - صعوبة الاتفاق على مفهوم القيادة الخادمة؛ فلم يتبلور معنى «الخدمة» بشكل واضح ومتفق عليه، ولم يتم رسم إطار محدد ومتفق عليه علمياً لخصائص القيادة الخادمة في نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة، فالعديد منها حدد عناصر كثيرة جداً يصعب التحقق منها وقياسها؛ لذلك يمكن أن تتجه البحوث المستقبلية نحو تطوير مقاييس وإعادة بناء نماذج يمكن التحقق منها عن طريق استخراج العناصر، بحيث توضح التفرد والتميز بين أنماط القيادة الأخرى المعتمدة أكاديمياً والمدعومة تجريبياً. - من المهم إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بتبيان الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمات تحقيق الحماية ضد الجانب السلبي المحتمل للقائد الخدمي (Storey, 2016; Mackey, & others, 2021)، أي إن القادة الخدميين قد يميلون لصالح مرؤوسهم على حساب المنظمات (Kim et al., 2014). وأخيراً، فإن القيادة ليست مقصورة فقط على تلبية مطالب الأتباع؛ بل إنها أكثر من ذلك بكثير (Storey, 2016:180). فقد يؤخذ على هذا النمط أنه ثقافي أكثر من كونه نظرية علمية تتضمن نماذج ومتغيرات محددة يمكن فهمها ودراستها. - مع أن تقدير الإنسان أولاً يأتي في مقدمة الدعوات المدعومة بالأخلاق والاستدامة التنظيمية؛ فإن هذا التوجه يواجه صعوبات حقيقية في تقدير قيمة الإنسان ضمن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات؛ حيث تمثل النماذج التقليدية في التوظيف والتعيين هيمنة الوظيفة على الموظف وفق العلاقة اللائحية التنظيمية أو العلاقة التعاقدية من طرف واحد؛ الذي يُعدّ تحيّزاً مدرّكاً أو غير مدرّك لمصلحة الوظيفة على حساب الموظف أحياناً؛ ما يمثل تعارضاً صريحاً لمفهوم القيادة الخادمة المؤكد أن خدمة الموظف أولاً.

لعملهم تتطلب نوعية من القيم والمهارات والصفات الفائقة التي تتعدى العمل الرسمي؛ لكون المتضرر الأول من أي قصور أو تساهل أو تقصير سيكون المجتمع وأمنه الذي يعد ركيزة الحياة الكريمة وتقدم الوطن.

7. رؤية تحليلية للقيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

يتميز نمط القيادة الخادمة بعدد من المزايا من أهمها الآتي:

- الرسالة الأساسية للقيادة الخادمة واضحة وبسيطة وتتجه نحو دعم وتعزيز مصالح أعضاء المنظمة.
- القيادة الخادمة لديها عمومية قابلة للتطبيق في المنظمات الحكومية، والمشاريع الخاصة، والشركات الصناعية، والمؤسسات غير الهادفة للربح.
- القيادة الخادمة يمكن أن يُنظر لها كنمط قيادي بديل، في ظل الانتقادات الموجهة لأنماط القيادة التقليدية بسبب عدم تكيفها مع متطلبات التغيرات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وبعض الشكوك حيال استدامتها.
- القيادة الخادمة تدعم فكرة الحوكمة التي تتسم بعدد من السمات من أهمها: توافق الآراء، والرأي الجماعي، وسيادة القانون، والشفافية، والعدالة، والشمولية، والمساءلة، والمشاركة، والاستجابة.
- تبني إطار سلوك المواطنة التنظيمية الذي يظهر في الصفات الآتية: الإيثاري، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير.
- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية، وتقليل التسرّب، وسرعة التكيف والرشاقة التنظيمية تلبيةً للاحتياجات البيئية والمتغيرات، وترفع مستوى الولاء والعدالة والرضا والارتباط التنظيمي.
- تعدّ البديل الأمثل للمنظمات التي تواجه قيوداً في تقديم الحوافز المادية والتعقيدات المرتبطة بها.
- تلتقي مع عدد من أنماط قيادية حديثة مثل: القيادة الأخلاقية والتحويلية والتوزيعية؛ لكونها ذات أساس أخلاقي عاطفي إنساني لا يحتكر السلطة.
- ومع تلك المزايا لنمط القيادة الخادمة والجاذبية لها؛ فإن هذا النمط يواجه بعض التحديات منها الآتي:
- نشأ مفهوم القيادة الخادمة من استعراض قيادة الشخصيات التي ظهرت في الروايات الإبداعية التي قد يصعب توافرها في الواقع



تكون لديه الشجاعة والاستعداد التام لتقبل ما يقوله مرؤوسه، وأن يكون ملتزمًا بالتطوير والنمو الشخصي والوظيفي للمرؤوسين؛ بحيث يساعد بشكل مباشر في الحصول على الأدوات والموارد التي تمكنهم من القيام بعملهم بصورة أفضل من خلال منحهم قدرًا من السلطة التقديرية التي تُساعدهم في أداء مهامهم بفاعلية، كما يعي القائد الخادم في المنظمات الأمنية تجارب الماضي وحقائق الحاضر من خلال بُعد نظر حول قرارات المستقبل والنتائج المترتبة عليها باعتباره مدرِّجًا بشكل شامل لخلفيات ومآلات القضايا الأمنية المعقدة. ومن المهم ألا يُجبر القائد الأمني الآخرين على فعل شيء ما فقط؛ بل يسعى إلى إقناعهم من خلال مبررات وأسباب منطقية مقنعة تساهم في استدامة التغيير المرغوب، وتعمل انطلاقًا من فكرة تحويل مقاومة التغيير إلى دوافع للتغيير؛ لكون العمل الأمني لا يقف عند حد معين، ولا يرتبط بوجود أشخاص محددين. إن محاولة القائد الأمني وضع نفسه مكان الآخرين؛ يُساهم بشكل كبير في قدرته على أن يتفهم ويشعر ويقدر ظروفهم ومشاعرهم، ويقبل ويعترف بقدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم الخاصّة؛ وبالتالي يعتبر مصالحي العناصر الأمنية الأهم وفوق كل اعتبار. ولذلك فإن القائد الأمني يبث روح الجماعة، ويعمل على زرع الإحساس بالانتماء للعمل الأمني في مواقع العمل؛ لأنه لا مجال للنجاح في العمل الأمني إلا بالتعاون والتكامل. بالإضافة إلى أن القائد الأمني ينبغي أن يُعزز بيئة العمل التي تُشجّع على إطلاق الأفكار الخلاقية والمبادرات الإبداعية.

إن جميع السمات السابقة للقائد الخادم في المجال الأمني تُعد مطلبًا أساسيًا لتعزيز سلوكيات العناصر الأمنية العاملة في شتى الأعمال الأمنية المتنوعة؛ لكي تقوم بتقديم العون لزملائهم المكلفين بمهام أخرى؛ وذلك للمساعدة في إنجاز المهام الأمنية، والمساهمة في توجيه الموظفين الجدد، وتعزيز قدرتهم لمنع وقوع المشكلات الوظيفية المحتملة للزملاء من خلال اللباقة في التعامل مع الرؤساء والزملاء والمستفيدين على حد سواء، ونشر المعلومات المفيدة ومراعاة شعور الآخرين من جميع فئات المجتمع، ومشاركة الآخرين قراراتهم؛ ما يساهم في ضمان الاستقرار والهدوء في العمل وإشاعة الكرم واللطف في المهمة الأمنية. كما أن ذلك سيساهم في تدعيم استعداد العنصر الأمني لتقبل وتحمل المضايقات والإحباطات العرضية التي تنتج من الاحتكاكات في العمل الأمني من غير امتعاض أو تدمير أو شكوى؛ ما يساهم في التسامح والتكيف العالي مع مختلف ظروف العمل. ومن المؤكد أن ممارسة القيادات الأمنية لسلوكيات القيادة الخادمة سيجعل العنصر الأمني يقوم بسلوك تطوعي اختياري تنظيمي يفوق الحد الأدنى من تطبيق متطلبات المهام الأمنية والالتزام بالحد الأدنى من

- يعدّ نموذج القائد الخدمي مهمًا في ظل سياقات عمل الخدمة العامة؛ لكن متطلبات توافرها يعتمد على سمات قيادية قيمة قد لا تتأتى دائمًا، خاصة في ظل ندرة خطط التعاقب الوظيفي لاكتشاف وتطوير القيادات الإدارية في إستراتيجيات الموارد البشرية لتلك المنظمات.

- تعدّ دراسات أثر القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي محدودة مع وجود أدلة داعمة لنماذج ناجحة؛ لذلك لا يمكن ضمان الأثر الإيجابي على الأداء التنظيمي في مختلف السياقات الثقافية للمنظمات عامة.

- قد يصعب التفريق الحقيقي بين القيادة الخادمة والقيادة الكاريزمية؛ لأن مصدر التأثير القيادي ناشئ من سمات متعلقة بصفات القائد الشخصية وطريقة تعامله.

- يتطلب نجاح هذا النمط القيادي عددًا من المقومات التي قد لا يمكن ضمان توافرها دائمًا؛ مثل: توافر سمات متفردة للقائد والتابع وخصائص للمهمة وسياق العمل وظروفه وثقافته.

إن تسخير تلك المزايا والتعامل مع التحديات التي تواجه مفهوم القيادة الخادمة وتطبيقاتها؛ سيساهم بشكل كبير في فتح سياق داعم ومشجع لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات عامة (Almah-dali & Others, 2021; Djaelani, & Triatmanto, 2021; Faizah & Others, 2021; Howladar & Rahman, 2021; Kumar & Hamid, 2021; Purnomo & Tung, 2022; Sa'adah, & Rijanti, 2022; Wulandari & Others, 2021)؛ خاصة تلك المنظمات العامة التي تقوم بالمهام الأمنية فكرًا ومفهومًا وممارسةً. ولعل الشواهد الحالية تدفع القيادات لتبني أساليب ومناهج حديثة تدمج الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية لتفجير الطاقات البشرية الكامنة وتحقيق الانغماس التنظيمي. مع الحذر عند التطبيق أن هناك فئة قد لا تتأثر إيجابًا عند ممارسة القيادة الخادمة؛ لكن تلك الفئة القليلة لا يُعتد بها عند توجيه توصيات للقيادات بانتهاج نموذج معين عام يمارسون من خلاله السمات القيادية المؤثرة على الغالبية العظمى من الموظفين.

تواجه المنظمات الأمنية اليوم تحديات متعددة تفرض عليها استثمار أنماط قيادية ملائمة لنوع وطبيعة المهام وتعدد المستفيدين من خدماتها؛ بما يتعدى النظرية الاقتصادية المبنية على المبدأ النفعي المادي. إن العوامل الدافعة والكابحة أمام قيادة التغيير في المنظمات الأمنية تعتمد بشكل كبير على مستوى انتشار وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين العناصر الأمنية التي تتطلب سمات للقائد الأمني تشمل على سبيل المثال: قائد يصغي بإمعان ومُتفهم؛ بحيث



- إجراء اختبارات دورية لقياس مستوى العدالة التنظيمية؛ لكون تلك العدالة أساس التأثير القيادي في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

- تخطيط برامج لقاءات مفتوحة لا منهجية للموظفين على رأس العمل والمتقاعدين؛ تسهم في زيادة الروابط والعلاقات التعاونية التي تزيد مستوى الارتباط التنظيمي.

- تفعيل مبادرات تعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاعات الأمنية؛ بحيث تتبنى القيادات الإدارية مشاريع تلك المبادرات ضمن البرامج السنوية؛ ما يؤسس ثقافة المشاركة المجتمعية.

ومن المهم التوصية بإجراء عدد من الأبحاث المستقبلية حول القيادة الخادمة في سياق المنظمات الأمنية وربط ذلك بنشر وتعميم سلوك المواطنة التنظيمية؛ عندما يُراد جعلها نظرية ريادية وذات قيمة مهمة باعتبارها إحدى نظريات وأنماط القيادة في منظمات الخدمة العامة. وبالتالي فإن استحداث وتطبيق القيادة الخادمة ودمجها مع نماذج القيادة الكاريزماتية «التحويلية» يسهم في زيادة المعرفة وتوسيع المدارك عن الخصائص المميزة للقيادة الخادمة في ثقافة المنظمات العامة والأمنية خصوصًا. وبالتالي فإن بروز تساؤلات أكثر عمقًا قد تُسهم على الأغلب في فهم الأسباب الدافعة نحو دور القيادة في منظماتهم، وفهم أسس التأثير المستدام على السلوك، ووصف الظروف التي تزيد من فاعلية القيادة وأثرها؛ وتتمثل أهم الموضوعات المقترحة في الآتي:

- التعرف على الفروقات بين القادة الخدميين والقادة غير الخدميين.
- التعرف على المتطلبات المهمة التي ينبغي اعتبارها لمن أراد أن يؤدي دور القائد الخدمي.

- تحديد السمات الأهم للأشخاص الأكثر انسجامًا لتطبيق القيادة الخادمة.

- تقدير النتائج والتبعات المختلفة لممارسة القيادة الخادمة عن غيرها من النماذج والأنماط والاتجاهات القيادية الحديثة الأخرى.

- كيفية بناء مقياس يُقيّم تكامل مكونات نموذج القيادة الخادمة.
- التعرف على العناصر التنظيمية المعززة أو المانعة لممارسة القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية.

- إن بحث التساؤلات العلمية السابقة يتطلب العمل وفق منهج كمي ونوعي دقيق يدمج الأساليب العلمية بطرق الممارسة العملية من خلال دراسات تجريبية تركز على دراسات الحالة في المنظمات العامة والأمنية خصوصًا. لتطوير كامل لمفهوم القيادة الخادمة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الأنظمة والقواعد التي تنظم العمل الأمني؛ ما يتعدى الوقت الرسمي المحدد للقيام بتلك المهام الأمنية لخدمة المصلحة العامة والامتثال والالتزام العالي. ولذلك فإنه من المأمول أن يؤثر النمط القيادي على العناصر الأمنية من خلال المشاركة الفاعلة والبنّاءة في الأنشطة غير الرسمية في المنظمة الأمنية؛ التي تُسهم في المحافظة على سمعة العمل الأمني عامة ومنظّمته التي يتبع لها على وجه الخصوص.

8. التوصيات

تؤكد هذه الدراسة من خلال استعراضها السابق أهمية ودور نموذج القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات الأمنية؛ لذا تُوصي بالآتي:

- الاهتمام ببناء خطط للتعاقد الوظيفي؛ بحيث يتم خلالها اكتشاف وتطوير القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية باستخدام أساليب الممارسة العملية ونوعية المهام والتحديات التي يُخضعون لها من واقع العمل الفعلي، على أن تكون سمات القيادة الخادمة من المستهدفات إذا ما استهدفت المنظمات سلوك المواطنة التنظيمية.

- عقد برامج تدريبية نوعية ومكثفة للقيادات الإدارية في المنظمات الأمنية، تركز على أدوات تفعيل جدارات القيادة الخادمة وتعزيزها ضمن منظومة الرصد الدقيق لتلك السمات.

- تأسيس مركز لتطوير القيادات الإدارية في المجالات الأمنية؛ يُعنى بتصميم إطار عام للجدارات القيادية الإدارية في القطاعات الأمنية، ويأخذ بالاعتبار جدارات القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية.

- تفعيل إدارات للموارد البشرية في القطاعات الأمنية وارتباطها المباشر بقائد القطاع تكون من مهامها الاهتمام بالأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث المشاركة الفاعلة في تخطيط وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية.

- تفعيل ميثاق الأداء ضمن نظام إدارة الأداء الوظيفي الذي يرسخ مفهوم مشاركة الموظف في تحديد الأهداف والمهام الوظيفية وتقييمها ضمن إدارة توافقية تسهم في تعزيز الارتباط التنظيمي وفاعليته.

- إعادة تصميم نظم الحوافز المادية والمعنوية المبنية على فكرة المعايير الشاملة القابلة للقياس؛ مُتضمنةً الحوافز الجماعية والعمل التعاوني.

- تقييم الممارسات التي تقدمها المنظمات بشأن جودة الحياة الوظيفية؛ الذي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.



- Performance of State-Owned Banks in Palu City. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 8(5), 682-694.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2009). In praise of the incomplete leader, harvard business review 85 (2): 92 - 100.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. Journal of Leadership Studies, 7(3), 18-40.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". Academy of management Journal, 26(4), 587-595.
- Block, P. (1993). Stewardship: Choosing service over self-interest. San Francisco, CA: Berrett Koehler, Publishers.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. Journal of Behavioral & Applied Management, 9(2).
- Chung, H. H. (2020). Servant Leadership at ServiceMaster: A Commitment to Love, Development, and Diversity.
- Cote, R. (2018). Leadership Analysis: Southwest Airlines-Herb Kelleher, CEO. Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 15(1).
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants and consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing organisations. International Journal of Business and Management Invention, 3(1), 17-27.
- Dickinson, L. (2009). An examination of the factors affecting organizational citizenship behavior (Doctoral dissertation, University of Tennessee at Chattanooga, Accounting and Finance).
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational

الإفصاح عن تضارب المصالح

يعلن (المؤلف) أنه ليس لديه أي تضارب في المصالح للمقالة المنشورة.

الإفصاح عن تمويل البحث

يعلن (المؤلف) بأن البحث المنشور لم يتلق منحة مالية من أية جهة تمويل في القطاعات العامة أو التجارية أو المؤسسات غير الربحية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

- دعنا، صباح. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.
- الدوسري، جاسم. (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الراشد، بندر. (2014). أمن وحماية المنشآت الهامة. الطبعة الأولى. الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
- العلي، عبد الله. (2015). التخطيط الإستراتيجي تعزيزاً لحماية المؤسسات الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الطبعة الثالثة. الرياض: مكتبة المنبي.
- القحطاني، عبد السلام. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المطلق، نايف. (2020). التحول الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. ع (29)، مج (2)، ص ص 225 - 258.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Almahdali, F., Natsir, S., Hasanuddin, B., & Husnah, H. (2021). The Effect of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Employee



- and Business Intelligence, 1(1), 21-26.
- Kim, S. J., Kim, K. S., & Choi, Y. G. (2014). A literature review of servant leadership and criticism of advanced research. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8(4), 1147-1150.
- Kumar, S., & Hamid, S. (2021). The Role of Cultural Organizations, Leadership Services, Job Satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior: A Path Analysis Study in Private Primary Schools. *International Journal of Pharmaceutical Research*, 13(2), 4120.
- Legutko, B. J. (2020). An exploration of authentic, servant, transactional, and transformational leadership styles in Fortune 500 CEO letters. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 44-51.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Moore, S. L. (2020). Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest. *Journal of the International Ombudsman Association*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, P., & Podsakoff, M. P. (2006). MacKenzie. *Organizational Citizenship Behavior*, 97.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- citizenship of faculty and achievement of high school students. *The high school journal*, 88(3), 35-44.
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2022). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907-3914.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Faizah, A., Rumengan, J., Yanti, S., & Dewi, N. P. (2021, January). Influence Of Servant Leadership, Organizational Safety Culture And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior In Application Of Patient Safety With Affective Organizational Commitment. In *IAIC International Conference Series (Vol. 3, No. 2, pp. 140-150)*.
- Fircks, E. (2021). Culture and Leadership: a Lewinian Perspective of Organizational Problem Solving. *Human Arenas*, 1-14.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Green, M. T., Rodriguez, R. A., Wheeler, C. A., & Baggerly-Hinojosa, B. (2016). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 5.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83.
- Ingram, O. C. (2016). Servant leadership as a leadership model. *Journal of Management Science*



- Senge, P. M., (1995). Robert Greenleaf s legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. Reflections on Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership, knowledge solutions, 63, Asian Development Bank.
- Storey, J. (2016). Leadership in organizations: Current issues and key trends. Psychology Press.
- Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1.
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Ali Shah, S. M., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the Environment: The mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 2484.
- Wulandari, D., Sunaryo, W., & Tedjasukmana, D. I. (2021, July). Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction. In 5th Asian Education Symposium 2020 (AES 2020) (pp. 45-49). Atlantis Press.
- Zhang, D. (2011). Organizational citizenship behavior. White Paper, 3
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596.
- Purnomo, N., & Tung, K. Y. (2022). The Effect Of Servant Leadership, Emotional Intelligence, And Life Purpose On Organizational Citizenship Behavior In Xyz Early Childhood. Vol 18, No.1 (2022): Januari 2022, PP. 114-132, P-ISSN : 1907-6134. E-ISSN: 2549-1466
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112-131.
- Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership learning to serve, serving to lead, leading to transform. Springer.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

