

## سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة

فاطمة علي الربابعة \*

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات "القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة" ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (317) استبانة، استخدم منها لغايات التحليل الإحصائي (252) استبانة أي ما نسبته (79.5%) من عدد استبانات العينة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وإن مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة في رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده مجتمعة، وإنها تفسر ما مقداره (3.58%) من التباين في أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي مجتمعة إلا أن بعدي التابعون أولاً والعناية العاطفية ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في رأس المال الاجتماعي المنظمي.

توصي الدراسة بضرورة إيصال رؤية الجامعة للمرؤوسين، وإعطاءهم الاهتمام العاطفي، وجعلهم في دائرة الاهتمام الأولى، وكذلك التركيز على خلق قيمة للمجتمع من خلال ربط غايات وأهداف الجامعة بخدمة المجتمع المحلي، كما توصي الدراسة بضرورة التركيز على رأس المال الاجتماعي المنظمي وتحديد الإدراكي لفهم وتفسير سلوكيات شبكة العلاقات بين الموظفين بعضهم البعض.

**الكلمات الدالة:** سلوكيات القيادة الخادمة، رأس المال الاجتماعي المنظمي، الجامعات الخاصة الأردنية.

\* قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة .

تاريخ قبول البحث: 9 / 10 / 2019 م .

تاريخ تقديم البحث: 24 / 6 / 2019 م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

## **The Impact of Servant Leadership Behaviors on Building Organizational Social Capital :Field Study in the Private Universities in the Capital of Jordan**

**Fatima Ali Al Rababah \***  
d.fatimaali@gmail.comd

### **Abstract**

The aim of this study is to determine the impact of the behaviors of servant leadership on building the organizational social capital among the employees of private Jordanian universities in the capital of Jordan. To achieve the study aim, a questionnaire has been developed and distributed to the study sample. The total number of the distributed questionnaires were (317), only (252) were used for statistical analysis, that represent (79.5%) of total sample.

The study reached to several results, the most important are as the following: The level of the practice of servant leadership behavior in Jordanian private universities in the capital Amman appeared in a medium level with an average equal to (3.41). The level of availability of the dimensions of organizational social capital came to average of (3.10), also there is a statistical significant impact of servant leadership behaviors on all dimensions of organizational social capital, in addition, it explained (58.3%) of the variation in the all dimensions of organizational social capital, but both dimensions servant first and emotional care have no statistical significant effect on the organizational social capital.

The study recommends that the university should communicate its vision with employees, also they should be given emotional care, and be on the top priority of the university attention. The university should focus on creating value for society by linking the objectives and goals of the university with the service of the local community. The study also recommends that high attention should be given for organizational social capital, and its perception dimension in particular, in order to understand and explain the behaviors of relations network among employees.

**Keywords:** Servant leadership behaviors, Organizational social capital, Jordanian private universities

---

\* Department of Public Administration, College of Business, Mutah University.

Received: 24/6/2019.

Accepted: 9/10/2019.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تعتبر شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والوحدات داخل المنظمات من العوامل التنظيمية المهمة المؤثرة على أداء المنظمات ومنها الجامعات، حيث أن هذه العلاقات تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها ضمن مفاهيم التفوق والريادة والاستمرارية.

وعليه تركز الجامعات في الآونة الأخيرة على الاهتمام ببناء شبكة العلاقات الإيجابية بين الأفراد في المنظمة في إطار ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي المنظمي والذي قد يظهر وينمو ويتطور ذلك من خلال ممارسات وسلوكيات قيادة هذه المنظمات.

ولربما كان لنمط القيادة الخادمة من خلال السلوكيات التي تمارسها الدور الكبير في تشكيل وبناء تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية، نظراً لأن هذا النمط من أكثر الأنماط القيادية قرباً للمرؤوسين، ووضعهم في المرتبة الأولى وإيلاءهم مزيداً من الاهتمام والعناية العاطفية بهم.

ولذلك جاءت الدراسة الحالية لتبحث في سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية والأثر الذي يمكن أن تحدثه في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي انطلاقاً من كون هذه الجامعات ونجاحها له انعكاس كبير على الاقتصاد الوطني الأردني وضمان جودة التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر رأس المال الاجتماعي المنظمي المعبر عن مجموعة العلاقات والاتصالات بين أفراد المجموعة ضمن المنظمة، ويعد من العوامل التنظيمية التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف أعضاء تلك المجموعة وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، وعليه تسعى العديد من المنظمات ومن ضمنها الجامعات إلى تشكيل شبكة من هذه العلاقات ضمن منظومة إيجابية من المعايير والقيم وخلق حالة من الثقة بين أفرادها، ولم تكن الجامعات الخاصة الأردنية بمنأى عن هذا الاهتمام.

وبالنظر إلى أن القيادة في المنظمات تمارس تأثيراً كبيراً في تشكيل سلوكيات أعضائها (الأفراد)، طرحت نظرية القيادة الخادمة كأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي من الممكن أن تقوم بدور إيجابي في بناء رأس المال الاجتماعي في المنظمات بما يتضمنه هذا الاتجاه من مفاهيم تقوم على خدمة الآخرين والتواصل معهم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

وعليه انطلقت مشكلة الدراسة من إشارة العديد من الدراسات إلى ضرورة استكمال البحث في نمط القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها (Curtis D.Beck, 2014)، وتركيز بعض الدراسات على أن الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه القيادة الخادمة في تشكيل رأس المال الاجتماعي للجماعة داخل المنظمة لازال يحتاج لمزيد من الفهم والدراسة (Langreo, Harlelano, Palomino, 215) في المنظمات عموماً، والجامعات خصوصاً.

وفقاً لذلك تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية؟

**التساؤلات البحثية:**

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المبحوثين؟

**أهمية الدراسة:**

تتعلق أهمية الدراسة من أهمية موضوعاتها المبحوثة المتسمة بالحدثة النسبية، إذ تطرقت لموضوعي القيادة الخادمة والتي تمثل إحدى النظريات الحديثة في القيادة والمغايرة لمفاهيم ونظريات القيادة السابقة، وكذلك رأس المال الاجتماعي المنظمي الذي يعتبر من القضايا السلوكية التي تمثل محور الاهتمام حديثاً في المنظمات.

كما تتعلق أهمية الدراسة من أهمية الربط بين القيادة الخادمة بالتركيز على سلوكياتها الممارسة وبناء رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

فضلاً عن أن أهمية الدراسة تنبثق من أهمية القطاع الذي تم دراسته وهو قطاع الجامعات الخاصة الأردنية الذي يعتبر أحد القطاعات الاستثمارية الحيوية المهمة في محور التعليم الأردني والاقتصاد الوطني.

وتتمثل أهمية الدراسة أيضا في محدودية الدراسات -التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثة - التي ربطت بين سلوكيات القيادة الخادمة وبناء رأس المال الاجتماعي في الجامعات وتحديدا الجامعات الخاصة الأردنية.

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف إلى أثر ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التصور، والعناية العاطفية، والتابعين أولاً، والتصرف الأخلاقي، وتمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده (رأس المال الاجتماعي العلاقتي، ورأس المال الاجتماعي الإدراكي، ورأس المال الاجتماعي الهيكلية) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توضيح مفهومي القيادة الخادمة ورأس المال الاجتماعي.
- 2- التعرف إلى مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.
- 3- التعرف إلى مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تبني ممارسات سلوكيات القيادة الخادمة وبناء رأس المال الاجتماعي في الجامعات بوجه عام وتحديداً في الجامعات الخاصة الأردنية.

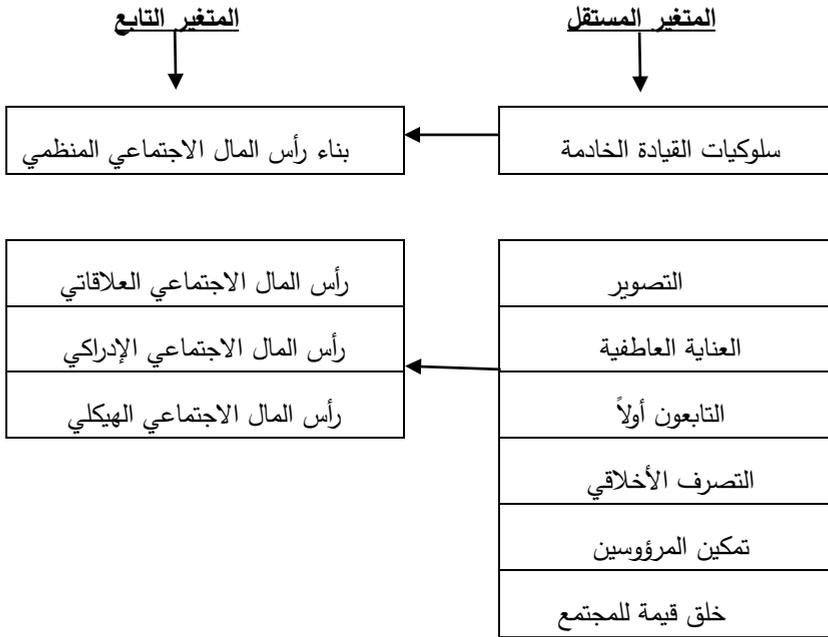
#### فروض الدراسة:

تسعى الدراسة لفحص الفرضية الرئيسية الآتية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، والعناية العاطفية، التابعون أولاً، والتصرف الأخلاقي، وتمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) مجتمعة في أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي (رأس المال الاجتماعي العلاقتي، ورأس المال الاجتماعي الإدراكي، ورأس المال الاجتماعي الهيكلية) مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

## نموذج الدراسة:

من خلال الاطلاع على العديد من المراجع والدراسات تم بناء نموذج الدراسة الذي يشتمل على المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الخادمة) والمتغير التابع (بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي)، وذلك على النحو الآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

فيما يتعلق بالمتغير المستقل دراسات:

Flynn, C., Smither, W., & Alan, G. Walker (2016). "Exploring the Relationship Between Leaders Core Self- Evaluations and Subordinates Perceptions of Servant Leadership: Afield Study". 23(3). 260-271.

Hanse, Jan Jahonsson, Harlin,Ulrika, Jarebant, Caroline, Ulin, Kerstin,& Winkle, Jorgen (2016). The Impact of Servant Leadership Diminutions on Leader Member Exchange Among Health are Professionals, Journal of Nursing Management, (24). 228-234.

Abdullah, Ron Freedom (2018). The Role of the Servant Leadership in Achieving Career Intolerance: An Analytical Study of the Opinions of the Faculty Members at the University of Sulaymaniyah, Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, 8(1), 218-256.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع دراسات:

Batia Ben Hador, (2017): "Three levels of organizational social capital and their connection to performance", Journal of Management Development, 36(3), 348-360, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0014> .

Song, Jung Hyun (2016). "The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Different Cultures: A Cross-National Comparison of the United States and South Korea" FIU Electronic Theses and Dissertations. 2613. <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/2613>".

Al Abadi, Hashem (2014) . Study of the relationship between human capital and social capital A survey of the views of a sample of teaching staff at the University of Kufa, Al Gharbi Journal of Economic and Administrative Sciences,8(31),168-193.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- سلوكيات القيادة الخادمة: وهي مجموعة من السلوكيات التي تمارسها القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية والتي تشمل: التصور، والعناية العاطفية، التابعون أولاً، والتصرف الأخلاقي، وتمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان من الفقرة 1-33.

2- بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي: وهي مجموعة من المستويات التي تشكل شبكة العلاقات للموظفين داخل الجامعات الخاصة الأردنية والتي تشمل: رأس المال الاجتماعي العلاقتي، ورأس المال الاجتماعي الإدراكي، ورأس المال الاجتماعي الهيكلي. والتي تم قياسها من خلال استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان من الفقرة 34-57.

## الاطار النظري والدراسات السابقة

### الاطار النظري:

### القيادة الخادمة:

### مقدمة:

تعتبر القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة نسبياً، وعلى الرغم من أنها ظهرت كنمط قيادي في بداية السبعينيات، إلا أنها كانت فكرة ولم تحظ بإمكانية التطبيق العملي لها إلا في الآونة الأخيرة، ولا تزال الدراسات مستمرة للبحث في مدى ممارسة هذا النمط وما الآثار المترتبة على تطبيقه من قبل القائد، وما السلوكيات المحددة المطلوب من هذا القائد ممارستها.

فالقيادة الخادمة قدمت مفهوماً اختلف عن ما طرح في نظريات القيادة المختلفة والتي كانت ترى بأن القائد يؤثر والمرؤوس يتبع، لكن المختلف والجديد في هذا النمط هو أن يكون القائد قائداً وخادماً في نفس الوقت.

### النشأة والمفهوم:

يرى بعض الباحثين بأنه لا يوجد نمط قيادي أكثر قوة وعمق تاريخي من القيادة الخادمة، إذ إن المفهوم يعود إلى القرن الرابع قبل الميلاد وتحديداً إلى الفيلسوف الصيني (Lao- Tzu) والذي كان مؤثراً بشكل كبير من خلال دراسة تعاليم الخادم هوود (Hood) لانقاذ المجتمع من الانحلال الأخلاقي (Brewer, 2010).

واعتبر العديد من الباحثين بأن (Robert K. Greenleaf) هو أول من قدم مصطلح القيادة الخادمة عام (1970) في مقالة (The servant as Leader) "القائد كخادم". الذي ربما يكون قد كتب مقالته عن القيادة الخادمة عندما قرأ كتاباً بعنوان (The Journey to the East by Herman Hesse) تضمن الحديث عن مجموعة من الرجال ذهبوا في رحلة روحية وكانت الشخصية الأساسية فيها هي (Leo) وهو الخادم للمجموعة، لكنه كان يعطي لهم بعض الأمل، وكان يقوم بتسليةهم بالأحاديث الشيقة والغناء، ولكنه عندما ابتعد عنهم تساقطت المجموعة جزئياً وانتهت الرحلة.

وحيثما تم مقابلة راوي القصة تم التوصل الى أن (Leo) كان في الحقيقة قائد للمجموعة مع أنه كان خادمهم، وهذا ما يفسره البعض سبباً في وجود القيادة الخادمة (Wekesa, Namusonge & Mike, 2014).

ويتفق هذا ما أكده البعض بأن (Greenleaf) قدم المصطلح في بداية السبعينيات عندما أشار إلى أن القائد الخادم يطمح لخدمة المرؤوسين تحت قيادته وتطويرهم وخدمة الآخرين في المجتمع، وعلى الرغم من أن هؤلاء القادة يعملون بشكل أساسي لإدارة مرؤوسيهم ويسعون لمنحهم الفرص لنموهم وتطويرهم إنما يسعون أيضاً لخدمة المجتمع الأوسع من خلال تشجيع مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة الآخرين (Miao., Newman, & L.Xu, 2014).

ومن وجهة نظر باحثين آخرين فإن القيادة الخادمة كمفهوم قدمت بشكل أوضح من خلال اسهامات (Greenleaf) في عام (1977)، والتي أشار من خلالها إلى فكرة تعتمد على الدافع للخدمة، فالقادة الخدم يرغبون في تطوير منظماتهم باستمرار والحصول على الأفضل من الموظفين وخدمة المجتمع.

وبذلك فالقيادة الخادمة تركز بشكل كبير على جعل الموظفين يعملون بشكل أكثر فعالية ونجاحاً وأن يكونوا مسؤولين عن أعمالهم، فضلاً على أن القيادة الخادمة تزود الموظفين بسلطات واسعة من خلال التمكين (Hanse., Harlin., Jorebrant., Ulin, & Winkel, 2016).

فالقيادة الخادمة يمكن أن تخلق فرص للمرؤوسين من أجل مساعدتهم على النمو والتطور، فقد أظهرت الدراسات بأن الموظفين عندما يمكّنوا سيشكل لهم مستوى عال من الثقة بالنفس والشعور بشكل كبير بأنهم قادرين على أن يؤثروا بشكل إيجابي في بيئاتهم.

وعليه فالقيادة الخادمة تثبت موجوديتها من خلال تطوير وتمكين التابعين، فهي تنطلق من فكرة أن نحصل على الأفضل من الموظفين من خلال الاتصال مع كل فرد بشكل منفرد لفهم قدراته، واحتياجاته، وطموحاته، وأهدافه. مع إدراك الخصائص المميزة لكل مرؤوس واهتماماته التي تسعى القيادة الخادمة لمساعدتهم في تحقيق ذلك من خلال التركيز على بناء الثقافة وتزويد المعلومات وتوفير التغذية الراجعة والموارد المطلوبة (Bright, Amoss & Engelbereht, 2014).

فالقائد الخادم هو خادم أولاً وهذا يبدأ من شعور طبيعي بأن أحدهم يرغب بأن يخدم، يخدم أولاً، وهذا يختلف عن الشخص الذي يقود أولاً والذي يكون خيار أن يخدم أولاً هو الأخير، فهما نمطان على النقيض، ومن هنا كان تأكيد (Greenleaf) أن القيادة الخادمة تصف الخدمة للأتباع وهي سبب وجود القيادة والمسؤولية الأساسية للقيادة، وبذلك فالقائد الخادم هو خادم أولاً مع حقيقة أساسية تتعلق بأن حاجات الآخرين الأكثر أهمية يجب أن تخدم، والتي على ضوءها تمكن التابعين عندما يتم خدمتهم أن يصبحوا أكثر حرية واستقلالاً وأكثر قدرة ورغبة بأن يصبحوا خادمين.

وهذا ينسجم مع بعض التعريفات للقيادة الخادمة بأنها "مجموعة السلوكيات التي تركز بشكل خاص على اشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم للعمل" (Chan & Mark, 2014).

وهي كذلك "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين ومساعدتهم على التطور والنجاح والاهتمام بهم وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية لهم وتقدير وتنمية الأفراد وبناء وتطوير المجتمع" (Audi, 2016).

فالمحور الأساسي في القيادة الخادمة يعتمد على أربعة مبادئ للسلطة الأخلاقية وهي: الضمير، والانتماء، وأن النهايات والوسائل غير منفصلة، وتشكيل شبكة من العلاقات (Freeman, 2011).

ومع أن مصطلح القيادة الخادمة قدم من قبل (Greenleaf) في بداية السبعينيات من القرن العشرين، إلا أن جهود الباحثين استمرت بعده للاهتمام بتحديد مبادئ القيادة الخادمة وقياس مفهومها من خلال فحص السلطة الهيراركية لرقابة المنظمة والقيادة التقليدية.

واستكملت الدراسات بشكل جوهري من قبل (Larry Spears) المدير التنفيذي لمركز (Greenleaf) للقيادة الخادمة وتوصل إلى عشرة أبعاد لأهم الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة وكان ذلك تحديداً عام (2004) وهي (Brever, 2010):

1- الاستماع (Listening): فالاستماع أساس بناء العلاقات مع المرؤوسين، وهذا يمكنهم من الحصول على المعلومات وإعطاء معنى لما يقال، ومن خلالها يستوعب القائد الخادم وجهات نظر المرؤوسين ويتفهمها. 2- التعاطف (Empathy): القائد الخادم يسعى لفهم الأفراد والارتباط معهم، وتبدأ من فهم القائد بأنه مسؤول لإدارة المجموعة، التي تتشكل من أفراد وعلى

القائد أن يعرف كل واحد منهم ويقدره، وهي وتتعلق هذه الخاصية بأن يضع الشخص نفسه مكان الأفراد ويرى من منظوره، فهو يتعاطف معهم ويركز على فهم ما يفكر به المرؤوسين وما يشعرون به. 3- العناية (Healing): فالقائد مجبر للتحويل والاعتراف بأن هناك كثيراً من القضايا تأتي لبيئة العمل من حياة الفرد، ويجب أن يركز القائد هنا على فهم حاجات الأفراد ومساعدتهم للتغلب على مشاكلهم الشخصية، فهو يهتم بصحة وسلامة مرؤوسيه.

4- الوعي (Awareness): وتعني أن يكون القائد واعياً لمناخ المنظمة خصوصاً القضايا الأخلاقية والروحية والتي تمكن القائد من إدراك التناقض في الاهتمامات وتأسيس القيم ضمن المنظمة والتي تقوي قدرة القائد على إدراك الآخرين. فامتلاك القائد لقدرة ذهنية أمر ضروري لوضع رؤية واضحة، فالوعي يشمل فهم القائد لذاته وتأثيره في الآخرين وفهم البيئة المحيطة بالمنظمة.

5- الإقناع (Persuasion): وهي قدرة إقناع القائد للآخرين من أجل الاستجابة، فالقائد الخادم يحلم بشكل كبير للمنظمة ويشكل رؤية ثم ينقلها ويعلمها للمرؤوسين من أجل تحقيقها، فهو يركز على إقناع المرؤوسين لأن يتغيروا وهذا قد يؤدي لبناء علاقات اجتماعية.

6- التصور (Foresight): وهي قدرة التعلم من أخطاء الماضي، والنمو من الفشل ومحاولة تجنب نفس الأخطاء، والتنبؤ بالقرارات المستقبلية، وتعني قدرة القائد على تكوين رؤية للمنظمة وأن يكون لديه فهم واضح للأهداف مما يمكنه من مواجهة المشكلات التنظيمية بصورة إبداعية.

7- تحمل الدور (Stewardship): وتعني تحمل مسؤولية النجاح والفشل في المنظمة شخصياً، فهي تتعلق بتحمل مسؤولية القائد للدور القيادي الملقى على عاتقه من أجل إدارة المنظمة بحرص.

8- الالتزام بتطوير الأفراد (Commitment to the Growth of People): القائد الخادم يفهم دينامية المسؤولية المشتركة والتفويض، ويفهم قوة وضعف الموظفين ويحدد مهامهم. وقوة القائد في وضع الأفراد في مواقع تمكنهم من النجاح، وكذلك يساهم بالتطوير والنمو المستمر، فهو يهتم بمعاملة كل مرؤوس كشخص مميز، كما أن لديه التزاماً بمساعدة كل المرؤوسين على النمو شخصياً ومهنياً، كما هذه الخاصية تشتمل على توفير الفرص للموظفين للتطور المهني وتطوير مهاراتهم والاهتمام بأفكارهم.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

9- بناء مجتمع المنظمة (Building Community): وهي انعكاس لخدمة القوى العاملة في المنظمة، وتصل هنا جهود القائد الخادم إلى أبعد من حدود المنظمة، فهو يسهم في تطوير أخلاقيات المجتمع، أي أنه يهتم بتطوير المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

10- البصيرة (Conceptualization): وتتعلق بقدرة القائد على معرفة المستقبل، أي توقع ما يحدث في المستقبل وفهم ما حصل في الماضي، فهو مسؤول عن أي فشل ناتج عن القصور في رؤيته.

#### أبعاد القيادة الخادمة:

استمرت جهود ومساهمات الباحثين في موضوع القيادة الخادمة من أجل تحديد أبعاد هذه القيادة، وأهم هذه الاسهامات كانت اسهامات (Ehrhart) عام (2004) والتي حددت ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تشكيل علاقات مع التابعين، وتمكين التابعين، ومساعدة التابعين للنمو والتطور، والتصرف أخلاقياً، وإظهار المهارات الفكرية من خلال الموازنة بين العمل اليومي والتوجهات المستقبلية، وخلق القيمة لمن هم خارج المنظمة من خلال تشجيع أفراد المنظمة على خدمة المجتمع (Emily., Mitchell., Sera., Lisa, & Weinberger, 2013).

بينما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة الخادمة تتشكل من خمسة أبعاد هي: الإيثار، وشفاء المشاعر، والحكمة، والتخطيط المقنع، وإدارة المنظمة (Jack., Cann., Graves & Lirven, 2014).

وحاولت بعض الدراسات تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً وهي من وجهة المبحوثين: التمكين، والانسانية، والوقوف خلف المرؤوسين، والمسائلة، وتحمل الدور (Hanse., Harlin., Kerstin & Winkle, 2016).

#### سلوكيات القيادة الخادمة:

ظهر اهتمام حديث في إطار دراسات القيادة الخادمة يركز على تحديد القيم والسلوكيات للقيادة الخادمة، وتفحص النماذج والأطر المفاهيمية وتطوير أدوات لقياس القيادة الخادمة.

كما أن هناك نقاشاً جوهرياً في الأدبيات يهتم بقيم وسلوكيات القيادة الخادمة وتأثيرها على فعالية القيادة، ويؤكد العديد من الباحثين أن جذور القيادة الخادمة تركز على القيم والتي تحتوي على قيادة الرؤية والهدف، وحب الآخرين، وتمكينهم والثقة بهم.

وهذه القيم يمكن أن تلخص مفهوم القيادة الخادمة نحو الآخرين والمنظمات والمجتمع، ومع أن هناك اهتماماً بهذه القيم في الدراسات إلا أن هناك اهتماماً أقل بالمصادر المحتملة لها كالمعتقدات الروحية. وتشتق القيادة الخادمة من القيم ممارساتها المرتبطة بتكوين الرؤية، والتركيز على العلاقات، والتأثير من خلال تقديم الخدمة للآخرين.

ومع هذا الاهتمام المتزايد في الدراسات بالقيم والسلوكيات لقيادة الخادمة فالاهتمام أقل بكثير بأسباب ممارسة القائد الخادم لهذه السلوكيات (Freeman, 2011).

وقد تنوعت سلوكيات القيادة الخادمة التي طرحت من قبل الباحثين فقد أشار منهم إلى أن هذه السلوكيات تتمثل بما يلي (Wekesa, Namusange & Mike, 2014):

1- الإنسانية: وتتعلق بمعرفة القائد الخادم واتجاهاته الإنسانية تجاه مرؤوسيه وضرورة امتلاكهم معرفة وخبرة أكثر يوفر القائد بموجبها بيئة أفضل للتعلم من خبرات الآخرين

2- التوجه نحو الخدمة: وهي اهتمام القائد بخدمة الأفراد داخل وخارج المنظمة وذلك من خلال سلوكياتهم وخصائصهم المميزة، يظهر هذا عبر سلوكهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، والتركيز على خدمة الآخرين.

3- الرؤية: وهي القدرة المرتبطة بإيصال الرؤية والتأثير على المرؤوسين لتطوير رؤية مشتركة للمنظمة.

4- تمكين وتطوير الآخرين: وينطلق ذلك من تمكين المرؤوسين من إنجاز أعمالهم من خلال عمليات تركز على النمو والتطور والتعلم وإعطاء الحرية لهم مما يزيد من قدرتهم على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

5- نمذجة الدور، وهو عامل مهم يؤثر من خلاله القائد الخادم على الاتباع ويزودهم بمثال وقدوة ويعزز السلوك الذي يبحث عنه القائد في الآخرين.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

وبذلك فالقيادة الخادمة واحدة من النظريات التي ظهرت في القيادة، هي والتي تختلف بشكل واضح وكبير عن النظريات القيادية الأخرى كالسمات، والسلوكية، والموقفية، فهي نمط قيادي تتساوى فيه الاهتمامات الذاتية إلى خدمة حاجات الآخرين من خلال مساعدتهم في النمو شخصياً ومهنياً.

وقدم بعض الباحثين مجموعة من السلوكيات للقيادة الخادمة والتي ينظر لها بأنها مركزية ومجتمعة عند النظر للقيادة الخادمة، وكل واحد من هذه السلوكيات له تأثير فريد بذاته وهذه السلوكيات هي (Peter & House, 2018):

1- التصور: ويتعلق بفهم القائد لغايات المنظمة ورسالتها والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة وأن يتعرف على الأمور التي تتم بشكل خاطئ ويتعامل معها بطريقة إبداعية تتفق مع أهداف المنظمة.

2- التعافي الأخلاقي: أن يكون مهتماً بالشؤون الشخصية للتابعين وأحوالهم، ويتضمن ذلك الاهتمام بمشكلات المرؤوسين وإيجاد حلول لها، كما أنه يقف ويساند المرؤوسين للتغلب على تلك المشكلات.

3- التابعون أولاً: يجب أن يوضح القائد من خلال أقواله وأفعاله للتابعين بأن أمورهم ومشاكلهم لها الأولوية، وكذلك تطويرهم ونجاحهم تمثل المرتبة الأولى في اهتماماته، فالتطور المهني للتابعين تمثل الأولوية الأولى للقائد الخادم، كما أظنه يهتم بتدريبهم ويساعدهم على تحقيق ذواتهم.

4- التصرف الأخلاقي: يشير إلى التمسك بمعايير أخلاقية عالية تشمل الانفتاح على الآخرين والأمانة والعدالة، فالقائد الخادم لا يضحى بمبادئه الأخلاقية كما أنه يميل لفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.

5- التمكين: ويتعلق بإعطاء التابعين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، أي يتمثل بجعل المرؤوسين قادرين على إدارة أنفسهم، ويؤدي ذلك لبناء ثقة التابعين بأنفسهم وقدراتهم.

6- خلق قيمة للمجتمع: وذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المحلية، وتشجيع المرؤوسين على التطوع لتقديم الخدمات لمجتمعاتهم. وخلق هذه القيمة يمثل إحدى الطرق التي يستخدمها القادة لربط غايات وأهداف المنظمة مع الغايات الكبرى للمجتمع. وقد تم اعتماد هذه السلوكيات الستة السابقة في التطبيق الميداني لهذه الدراسة.

### نماذج القيادة الخادمة:

تظهر الأدبيات أن نماذج مفاهيمية للقيادة الخادمة تتمحور حول نموذجين هما (Freeman, 2011):

النموذج الأول: نموذج المنظمة- القائد: ويركز على نتائج ممارسة القيادة الخادمة المتعلقة بفعالية المنظمة، وأدائها المالي وغيرها.

النموذج الثاني: يركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتتمثل أبعاده بالرؤية، والتمكين، والثقة. وكل نموذج يقترح قيماً وسلوكيات محددة للقائد.

وفي هذا الإطار يمكن تقديم مجموعة من النماذج للقيادة الخادمة أبرزها مايلي (Kantharia, 2011):

1- نموذج باترسون (Patterson Model): وأشار فيه أن هناك سبعة أبعاد للقيادة الخادمة هي حب الآخرين، والإيثار، والتصرف بإنسانية، وضع الرؤية للتابعين، والثقة، والخدمة، والتمكين.

2- نموذج الحلقات الموسعة (Expanding Rings Model): ويقوم النموذج على أساس أن جوهر القيادة الخادمة هو حب الإنسانية والتي قد تتسع من خلال بناء الشخصية للذات وتطوير الآخرين والتي بدورها تتسع من خلال تطوير العلاقات مع التابعين ومع كل فرد والإقناع أكثر من التفسير والتوضيح، كما تتسع العلاقات تدريجياً لتشمل المنظمة ثم المجتمع ثم الشمس الملتهبة لتتوير جمهور أكبر.

3- نموذج سبيرز (Spears Model): وقد حدد الخصائص العشر للقيادة الخادمة والتي تم الإشارة لها مسبقاً وهي: الاستماع، والتعاطف، والعناية، والوعي، والإقناع، والتصور، وتحمل الدور، والالتزام بتطوير الأفراد، وبناء مجتمع المنظمة، والبصيرة.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

4- نموذج وينستون الموسع لنموذج باترسون (Winston's Extension of Patterson Model): قام Winston عام 2003 بتوسيع نموذج Patterson وقد وضع النموذج العلاقات الدائرية بين القائد والتابعين، والتي يجب أن تعتبر حلزونية في الطبيعة وتتمو بكثافة وتتقوى مع كل دورة، وفي كل دورة تكتمل بلوغها يمكن أن تزيد أو تقلل من العلاقة بين القائد والاتباع.

5- نموذج جون بيترون (John Patrons Model): وبين أن القائد ليس لديه بعد واحد فله أبعاد متعددة الأمر الذي يتطلب أنظمة تفكير ومدخلاً كلياً، فالقائد مسؤول عن 20% من العمل المنجز ويوازن 80% من العمل المنجز من خلال مساهمة التابعين، فهؤلاء التابعون هم أنفسهم قادة مستقلون أو قادة في العمل وذلك لأن القائد هنا يعزز التبادل بين الذات والتابعين. ومهما كان هذا التحديد لأبعاد وخصائص وسلوكيات القيادة الخادمة إلا، بعض الباحثين أشار بأن القيادة الخادمة تمثل نموذجاً جديداً نسبياً في دراسات القيادة وجزءاً كبيراً مما كتب فيها ليس نتيجة دراسات تطبيقية، وعلى الرغم من كون الجهد البحثي في القيادة الخادمة قد تناول تحديد المفهوم، والقياس، ونموذج التطوير، إلا أنه قد غاب عنه الدراسات التطبيقية، وبذلك لا تزال هذه الاتجاهات الثلاث تحتاج لفهم أفضل يمكن المديرين والباحثين أن يفهموا بشكل أفضل القيادة الخادمة يمكنهم من تطبيقها (Beck, 2014).

#### أهمية القيادة الخادمة:

تبرز أهمية القيادة الخادمة من خلال الآثار الإيجابية والفوائد التي تتحقق من جراء تطبيقها في المنظمات، وحصر العديد من الباحثين مجموعة كبيرة منها، من أبرزها: تحسين أداء المرؤوسين وتطويرهم، وذلك من خلال العديد من السلوكيات للقيادة الخادمة التي تهتم بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، وربما أيضاً بلورة قادة خادمين في المستقبل، وكذلك تحسين الأداء التنظيمي، إذ إن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وتحسين فعالية المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويتم هذا من خلال تعزيز فعالية الفرق بناء على ارتفاع درجة الثقة بين أعضاء الفريق، إضافة للأثر الاجتماعي والمرتبط بالتأثير على المحيط الاجتماعي، على الرغم من محدودية الدراسات في هذا الجانب (Peter & House, 2018).

كما تبين وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية (Audi, 2016)، فضلا عن دراسات بعض الباحثين كما يراها البعض الأخرتحقق رفاهية المنظمة، وخدمة العاملين التي تعطيها الأولوية كما أن ممارستها للسلوك الأخلاقي، والتعاون عبر التواصل مع الآخرين يمثل الهدف الأسمى لهذه القيادة (Dehles & Ghali, 2018)، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتشكيل فرق عمل فعالة (Miteb, 2015)، وتأثيرها على الثقة التنظيمية (Macaulay, 2016).

إلا أنه لا بد من إدراك أن هذه النتائج لا تتحقق إلا في ظل بيئة ملائمة لتطبيق القيادة الخادمة تدعمها ثقافة المنظمة، ورغبة التابعين في ممارسة السلطة، وأن تتواجد لديهم درجة عالية من الانفتاح والوعي.

### القيادة الخادمة والتبادل الاجتماعي:

لقد بدأ مفهوم القيادة الخادمة بالانتشار بين الأكاديمين والممارسين في مجال الأعمال في الفترة الواقعة بين 1977-1999 والتي ارتبطت بتقديم أعمال Greenleaf، وذلك للقيمة التي أحدثتها ليس فقط في الجانب الأخلاقي إنما أيضاً في قضايا التميز. الأمر الذي انعكس على اهتمامات الباحثين باتجاه تحديد خصائص وسلوكيات هذه القيادة.

إذ إن الاهتمام والتقدير للموظفين الذي يعكسه دورالقائد الخادم والذي يتمثل من خلال نظرة القائد لنفسه بأنه خادم كان لها دور في تشكيل اتجاهات لدى الموظفين لبلورة ما يسمى برأس المال الاجتماعي داخل المنظمة (Ruiz, Martinez & Radrigo, 2010).

وهذا الأمر كان انطلاقا من الخصائص العشر التي قدمها Spears عام 1995 لتحديد الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة والتي كان لها دور في جعل القائد الخادم موجه بشكل أكبر نحو الموظفين، الأمر الذي كان له دور كبير في بناء المجتمع الاجتماعي (Spears, 1995).

وبذا فالقيادة الخادمة تتوافق في طرحها مع نظرية التبادل الاجتماعي (تبادل العضو القائد) والتي تركز على العلاقات بين القائد والمرؤوسين، انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي تركز عليها نظرية التبادل الاجتماعي ممثلة بالولاء، والتأثير، والمساهمة، والاعتبار الفردي (Hanse., 2016). (Harlin., Jorebrant., Ulin., & Winkel., 2016).

## رأس المال الاجتماعي المنظمي

### النشأة والمفهوم:

يعد رأس المال الاجتماعي المنظمي مفهوماً جديداً يؤدي دوراً أكثر أهمية في المنظمات والمجتمعات من رأس المال البشري والمادي، واليوم يستخدم بشكل واسع في علم الاجتماع والاقتصاد وبشكل أكثر حداثة في الإدارة والمنظمات.

ويشير مفهوم رأس المال الاجتماعي المنظمي إلى العلاقات والاتصالات بين أعضاء الشبكة ويعمل على تحقيق أهداف الاعضاء وخلق المعايير وبناء الثقة.

وبذا أصبح المفهوم أكثر أهمية في العديد من المنظمات، فهو يتعلق بالعلاقات بين أفراد الشبكة كمورد قيم وخلق المعايير والثقة، وتوفر الأرضية لتحقيق كل الأهداف المرغوبة من الأعضاء في كل تنظيم (Salajegheh & Pimoradi, 2013).

ويختلف الباحثون بشأن ظهور مفهوم رأس المال الاجتماعي، إذ أشار البعض منهم إلى أن الجذور الأولى تعود إلى كتابات (Toukfil) عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، وذلك في كتابه الشهير عن الموضوع والذي أرجع فيه الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، وتمثل هذه القيم مضمون مفهوم رأس المال الاجتماعي.

مع أن بعض الباحثين يرى بأن البداية الحقيقية لرأس المال الاجتماعي تعود لكتابات (Hanfan) عام 1916 والتي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية محددة تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة وتحديداً من دراسة للمراكز الاجتماعية للمدارس الريفية. ثم ظهر المفهوم مجدداً من خلال كتابات (Loura Jermin & Gan Kaloup) وتحديداً عام 1965، مع أن الاهتمام الفعلي بالمفهوم من وجهة نظر البعض ظهر بشكل كبير مع كتابات المفكر الفرنسي (Pier Perdiou) عن رأس المال الثقافي والذي يتداخل بشكل كبير مع رأس المال الاجتماعي (Afaf & Auemrya, A2017)؛ (Hassan, 2013)؛ (Putnam, 2000)؛ (Alaguezoui & Fillier, 2010).

ثم جاءت كتابات (Jims Kalman) في الثمانينيات عن رأس المال الاجتماعي عندما حاول الربط بين الظواهر الاجتماعية والنقد الاقتصادي (عبد الحميد، 2015). في حين رأى بعض الباحثين أن (جون ديوي) تحدث عن رأس المال الاجتماعي ضمناً حيث كان يؤمن بالاتصال الدائم بين الفرد وبين الناس أو المجتمع، فعملية الاتصال هذه تقوم على الاعتماد المتبادل أو التأثير بين الفرد والمجتمع (Sami et al., 2010).

ومع كل هذه الاسهامات فهناك العديد من الباحثين يروا بأن كتابات (Robert Putnam) في التسعينيات هي السبب الرئيسي في انتشار مفهوم رأس المال الاجتماعي وإعطائه مزيداً من الاهتمام.

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي مفهوم معقد وأثير الجدل حوله بشكل كبير، كما أنه استخدم بشكل واسع من قبل الباحثين في علوم اجتماعية مختلفة كقياس للترابط بين المستويات الوطنية، والمجتمعية، والفردية.

وعليه فإن المفهوم ظهر أصلاً في علم الاجتماع لوصف مكانة توافر الموارد للأفراد خلال سلوكياتهم المجتمعية والأفراد المنتجين في شبكات المجتمع، فرأس المال الاجتماعي يصف وجود الهيكل والنوعية للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو أعضاء المجتمع فهو بشكل عام يوصف كمفهوم في الشبكة الاجتماعية، والترابط الاجتماعي، والمعايير، والاندماج المدني، والشعور بالتكامل، والثقة (Pasa, 2018).

ولذلك كان هناك اتفاق كبير بين الباحثين إلى أن المفهوم ظهر في دراسات المجتمع التي ركزت على جانب الشبكات للعلاقات الشخصية القوية التي تزود أساس الثقة، والتعاون، والعمل الجماعي الضروري للبقاء، والعمل لأفراد المجتمع. إن هذا المفهوم وجد بشكل أكثر حداثة وبشكل واسع في العلوم الاجتماعية ممثلة بعلم الاجتماع، وعلم السياسة، والاقتصاد، وكذلك في علم الإدارة والمنظمات ونظرية التنظيم (Hassan, 2013).

وعلى الرغم من أن فكرة رأس المال الاجتماعي فكرة منتشرة وظهرها في النصف الثاني من ثمانينيات القرن العشرين، إلا أن الأدبيات التي تناولتها لم تتفق على أنها نظرية متكاملة أو هي مفهوم جديد، أو فكرة جديدة، وربما ينطلق ذلك من صعوبة التحليل المرتبطة بحداثة الفكرة وارتباطها برأس المال البشري، فضلاً عن صعوبة قياسها مقارنة برأس المال المادي (Shahata, 2013).

### أما فيما يتعلق بالمفهوم:

هناك العديد من التعريفات بشأن رأس المال الاجتماعي، ولم يتوصل الباحثون لتعريف محدد متفق عليه ولا حتى تحديد للعناصر المكونة له، مما يؤكد على غموضه من ناحية، واتساع مجاله من ناحية أخرى، فبعض العلماء يرون بأن رأس المال الاجتماعي يتألف من مجموع أنماط العلاقات التي يرتبط بها الفرد ويستخدمها، ويستفيد منها، ويوظفها لمصلحته. في حين ينظر إليه آخرون على أنه مجموعة من الآليات التي عن طريقها يمكن لجماعة معينة أن تتخذ لنفسها نمطاً من القيم والسلوكيات تنفرد به وتفرضه على أعضائها (Hamad, 2015).

فرأس المال الاجتماعي يتعلق بالمؤسسات والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية (Prasad, Tata & Guo , 2012).

ويعرف رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الأصول المرتبطة مع واحدة من الشبكات الاجتماعية، على مدى طويل والتي ترتبط من خلال مجموعة مشتركة من القيم والمعايير تجاه الفرد، والمنظمة، والمجتمع بشكل كامل" (Păunescu, 2014)، فهو "أحد الأصول التي يتم إنتاجها عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم ويخلقون علاقات الثقة والتفاهم المشترك" (Kiplat & Franzel, 2014).

وهو كذلك "انضمام الأفراد لشبكة العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بحيث يستطيع من خلالها الأفراد استثمار بعض الموارد الاجتماعية كالدعم الاجتماعي، والمادي، والمكانة الاجتماعية لتحقيق منافع ومكاسب تؤدي بدورها إلى خلق قيم وتفاعلات مشتركة بين أعضاء المجتمع" (Alkafarneh, 2015). كما يعرف بأنه "أوجه المنظمة الاجتماعية كالثقة، والمعايير، والشبكات التي يمكن أن تحسن الكفاءة للمجتمع من خلال تسهيل التنسيق للأفعال (Pasa, 2018).

ويعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع المؤسسات والعلاقات والقيم التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية بما يحقق ترابط المجتمع، وهو ضروري للتنمية الاقتصادية المستدامة" (World Bank, 2005).

وعليه فقد أوضح بعض الباحثين أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يتمثل في تنظيم اجتماعي يوجد بين أفرادها علاقات وقيم ومعايير وشبكات، وقد تبين من تعريفات الباحثين أن منهم من عرف رأس المال الاجتماعي بأنه العلاقات التي تتواجد بين الأفراد في المجتمع عامة وفي المؤسسات

الاجتماعية الخاصة. وهذه الرؤية ترى بأن رأس المال الاجتماعي يتمثل بالمعرفة المكتسبة والقيم والمعايير والقواعد والتوقعات حول أنماط التفاعلات التي تستخدمها أي مجموعة من الأشخاص في ممارسة أنشطتهم، كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعاون والمشاركة في العمل ويكمن في التفاهم والفهم العام. إلا أن البعض منهم ينظر له من زاوية ثانية تتمثل بأن رأس المال الاجتماعي هو التنظيمات التي تتواجد في المجتمع، وهذه التنظيمات تنشئ الاتصالات مع بعضها البعض لحل المشاكل التي تتطلب فعلاً مجتمعياً، فهو بذلك يتمثل في الجامعات، الأحزاب، والجمعيات الأهلية والتي تقوم بأفعال معينة تخدم من خلالها بعضها البعض عبر الاتصالات.

أما الزاوية الثالثة فتراه بأنه الهياكل والتنظيمات المجتمعية التي تتواجد بين أفرادها وأعضاءها علاقات واتصالات وتفاعلات، وهنا ينطوي على جانب مؤسسي وآخر قيمي، فالمكون الذي يمثل الشبكات التي تكون المجتمع هي الصورة الهيكلية أو المؤسسية التي يتواجد بها رأس المال الاجتماعي ومن أمثلتها مؤسسات المجتمع المدني (Hawala & Al Shoarabji, 2014).

وترى الباحثة أن رأس المال الاجتماعي يعبر عن التنظيمات الاجتماعية والتي تتواجد بين أفرادها علاقات وتفاعلات اجتماعية وتجمعهم معايير وقيم وأهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وجود الثقة والتعاون المتبادل بينهم.

ويمكن تقسيم تعريفات رأس المال الاجتماعي إلى جوانب متعددة (Al Douri, 2014):

1- الجانب الاجتماعي: والذي يركز على العلاقات الاجتماعية القائمة والشبكات بين الأفراد والعاملين، فهو يركز على المعايير والعلاقات والشبكات التي تمكن الأفراد من العمل المشترك.

2- الجانب الإداري: ويعتبر رأس المال الاجتماعي سلوكاً تنظيمياً بما يؤمن حالة الالتزام الأخلاقي، فهو أحد أوجه الهيكل الاجتماعي الذي يسهل نشاطات معينة، ويمثل الروابط الاجتماعية بين الأفراد والجماعات ويتعلق بالالتزام والثقة والاحترام والفهم المشترك.

3- الجانب الاقتصادي: وينظر له بأنه هيكل ومورد له أثر على أرباح المنظمة، والتأكيد على الموارد الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي والتي تسهل الوصول لأهداف معينة.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

ومن هنا يتضح أن هناك اشكاليات عديدة في مفهوم رأس المال الاجتماعي تتمثل في اشكالية التعريف، واشكالية القياس، وتعدد الاتجاهات لدراسة رأس المال الاجتماعي، وربما يرتبط بطبيعة المفهوم، إذ أنه مزيج من العلوم الاجتماعية ويتسم بالتعقيد والغموض، فضلا عن طبيعة المفهوم من حيث عموميته واختلاف مستويات تطبيقه.

وفي إطار هذا التوضيح المفاهيمي لرأس المال الاجتماعي ترى الباحثة أهمية التأكيد على أن هذا المفهوم يتعلق بطبيعة شبكة العلاقات التي تؤسس في المجتمع باختلاف أشكالها وأنواعها، كما يتناول شبكة العلاقات التي تشكل داخل المنظمة باختلاف مستوياتها وهذا ما يعبر عنه برأس المال الاجتماعي المنظمي (OSC) الذي يركز على رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة، والذي يختلف نوعا ما بطبيعة أبعاده ومؤشرات قياسه عن رأس المال الاجتماعي كمفهوم ظهر والتحدث عنه في المجتمعات وبشكل أكثر حداثة في المنظمات، وهو محور تركيز الدراسة الحالية.

#### أنماط رأس المال الاجتماعي:

يتم التمييز بين نمطين لرأس المال الاجتماعي وهما ( Diop, li, Al-Ansari, ) و Le, 2017): الرابطة (Bonding) وتشير إلى الترابطات والشبكات بين الجماعات المتجانسة، والجسر (Bridging) ويشير إلى الروابط الاجتماعية بين الأفراد مع خصائص مختلفة من العرق والتعلم والاتجاهات الفردية. والنوع الثاني هو أكثر ارتباطاً بالتماسك الاجتماعي وهو أكثر أهمية للتحليل.

إلا أن بعض الباحثين صنف الشبكات الاجتماعية في المنظمات إلى ثلاث مجموعات أو أشكال (Hijazi, 2006) ؛ ( Al Ribawy & Abbas, 2015) ؛ ( Abdelmawla, 2014):

1- رأس المال الاجتماعي المترابط (الروابط القريية) Bonding Social Capital : وهم الأفراد الذين يتشاركون في هوية مشتركة واضحة مثل الأسرة، الأصدقاء، المقربين، ويعبر عن العلاقات بين المجموعات المتجانسة والتي تنشأ بموجب العائلة أو الدين وتستند على درجة عالية من الثقة والتضامن، ويمكن الاستفادة منها لتحقيق منافع والحصول على امتيازات.

2- رأس المال الاجتماعي العابر (الجسور) Bridging Social Capital : وهم أفراد بينهم علاقات مهمة ولكن أقل قوة من الروابط مثل المعارف، والزملاء في العمل، فهو يعبر عن الروابط الاجتماعية بين الجماعات المختلفة سواء أكانت دينية أو اجتماعية أو عرقية ويعتمد على الارتباطات الموضوعية التي بين الأفراد وتتكون من خلالها شبكة العلاقات الاجتماعية.

3- رأس المال الاجتماعي الرابط (التوصيلي) Linking Social Capital: وتعني وجود علاقات رأسية بين أفراد من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشير في جوهره إلى الشبكات داخل نظام متدرج ويؤسس على اختلاف المركز الاجتماعي أو السلطة، ومن أمثلة الشبكات المتضمنة في علاقة بعض الجماعات بالدولة أو المنظمات الأخرى.

ويذهب البعض إلى تصنيف رأس المال الاجتماعي المنظمي بشكل مختلف إلى نمطين أو شكلين هما (Alrasheedi, 2012):

1- رأس المال الاجتماعي الهيكلي: والذي يبسر المشاركة في المعلومات والعمل الجماعي واتخاذ القرارات وشبكات العلاقات الاجتماعية التي توفرها القواعد والإجراءات والسوابق القانونية.

2- رأس المال الاجتماعي المعرفي: ويتعلق بالمبادئ المشتركة والقيم والمعتقدات والثقة. ويمكن اعتبار هذين النمطين من الاستراتيجيات المتبعة لتقوية البيئة المؤسسية.

#### أبعاد وقياس رأس المال الاجتماعي المنظمي:

طور البنك الدولي منذ عام 1999 مقياساً لرأس المال الاجتماعي تضمن ستة مؤشرات على النحو الآتي (Word Bank, 1999):

1- الجماعات والشبكات: وتتعلق بمدى مشاركة الأفراد في المنظمات والشبكات الاجتماعية الرسمية منها وغير الرسمية.

2- الثقة والتكامل: أي الثقة بالآخرين وما يرتبط بها من قيم.

3- العقل الجمعي والتعاون: يتعلق بدرجة المشاركة المجتمعية في المشاريع العامة.

4- المعلومات والاتصال: وتتعلق بسهولة حصول الأفراد على المعلومات من مصادرها المختلفة.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

5- الاندماج والتماسك الاجتماعي: وترتبط بإدارة الجماعات وعوامل الانصاف وعدم استثناء الجماعات من الخدمات الأساسية.

6- التمكين والفعل السياسي: وترتبط بالمشاركة السياسية باعتبارها حق من حقوق الأفراد.

كما حددت كريستيان جرويتيرت وزملاؤها ستة مؤشرات يستخدمها الباحثون لقياس رأس المال الاجتماعي وهي (Grootaert & Bastelae, 2002):

1- العضوية في الجماعات والشبكات (Groups and Network): والتي تركز على درجة وطبيعة مشاركة الأفراد في مختلف أنواع المنظمات الاجتماعية والشبكات غير الرسمية، ومدى الإسهام الذي يقدمه الفرد لها ومدة استفادته منها، وتنوع العضوية في الجماعات وكيفية اختيار قياداتها.

2- الثقة والتضامن (Trust and Solidarity): ويقاس درجة الثقة بين الأفراد ولكنه يتغير عبر الزمن.

3- الفعل الجماعي والتعاون (Collective Actions and Cooperation): ويتعلق بمعرفة مدى إسهام عمل أفراد المجتمع من الآخرين في مشروعات مشتركة، وفي مدى استجابتهم عند وقوع أزمة ما.

4- المعلومات والتواصل (Information and Communication): إن الوصول للمعلومات أمر مهم فيما يتعلق بمساعدة المجتمعات المحلية الفقيرة، ويتم من خلال التعرف على كيفية وصول الناس للمعلومات فيما يتعلق بظروف السوق والخدمات العامة وكيفية التواصل فيما بينهم.

5- التماسك الاجتماعي والاندماج (Cohesion and Inclusion): ويهتم بتحديد درجة وطبيعة الاختلافات وآليات إدارتها، وأي الجماعات يتم اقصاءها ويكشف عن صور التفاعل الاجتماعي الموجودة.

6- التمكين والفعل السياسي (Empowerment and Political Action): ويتناول مدى تمتع الأفراد بالرفاهية وإحساسهم بالسعادة والفاعلية، والقدرة على التأثير في الأحداث.

كما قدمت (ساندرا فرانك) ثلاثة نماذج لقياس رأس المال الاجتماعي هي (Frumkin, Frank & Jakson, 2004): النموذج الأول، يقيس رأس المال الاجتماعي وفق أربعة مؤشرات: الدعم الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي، والشبكات الاجتماعية (أصدقاء، أقارب، زملاء)، المشاركة المدنية والسياسية (الانشغال بقضايا المجتمع المدني، وممارسة العمل التطوعي). والنموذج الثاني: يحدد سبعة مؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي وهي: الثقة المتبادلة، الإحساس بالفاعلية، التعاون، قبول التنوع، والتسامح، والمشاركة الاجتماعية، والمشاركة السياسية.

والنموذج الثالث: يركز بشكل أساسي على الشبكات الاجتماعية وعمق رأس المال الاجتماعي بحجم الشبكة، وكثافتها، وتنوعها، واستمرار التواصل بين أعضائها، والتعاون بين أعضائها، والتكامل داخلها، والمعايير والقيم التي تحكمها.

ويحدد بعض الباحثين أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي ضمن الإطار التالي (Nahapiet & Ghoshal, 1998)؛ (Song, 2016):

1- رأس المال الاجتماعي العلاقتي أو البعد العلاقتي (Rational Dimension): ويشير إلى مجموعة العلاقات الخاصة غير الرسمية والعائدة إلى الأفراد وينطلق من الثقة والالتزامات المتعددة التي تتطور من خلال شبكات العمل. وهذا البعد يتجسد في الثقة والاحترام والتعاون والصدقات الناتجة عن الارتباطات القوية التي تتطور من خلال شبكات العمل (العلاقات) الاجتماعية، فهو يعبر عن نمط العلاقات التي يطورها الأفراد مع بعضهم البعض عبر عمليات التفاعل لفترة من الزمن.

2- رأس المال الاجتماعي الإدراكي (المعرفي) أو البعد الإدراكي (Cognitive Dimension): وهو الذي يوضح الاهتمامات المشتركة لأعضاء الشبكة والرموز والطموحات والرؤية واللغة والمعايير المشتركة والقيم التي تؤثر في رأس المال الاجتماعي، وهو ذو قيمة عالية لأن العضو في المجموعة سيتوقع من الأعضاء امتلاك نفس المستوى من الإدراك ويهتم بالقدرة على تفسير الأبعاد السابقة.

3- رأس المال الاجتماعي الهيكلي أو البعد الهيكلي (Structural Dimension): ويتشكل من الهياكل الشبكية ويتعلق بعملية تشكيل الارتباطات بين الأفراد والتي تؤدي إلى التماثل في الرغبات المعرفية وتأسيس قوي للروابط الاجتماعية في إطار الهياكل بوحدات والتي تؤدي هذه الروابط القوية لتكوين كثيف في المشاعر والألفة والتفاعل، فهي تتعلق بعدد العلاقات بين

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

الأفراد وآخرين في الشبكة، وهذه الشبكة تسهل انسياب المعلومات والعمل كأنماط لتبادل المعرفة والموارد.

ونظراً لقوة هذا الإطار وشموليته وتكاملية أبعاده فقد اعتمدت هذه الدراسة عليه كأساس للتصنيف في الجانب الميداني ضمن سياق أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي: العلاقتي، الإدراكي، الهيكلي.

في حين قدم باحثون آخرون أبعاداً مختلفة لرأس المال الاجتماعي المنظمي تتمثل بما يلي (بدرابي، 2015):

1- الزمالة (الفعالية الاجتماعية)، وتتمثل برغبة الأفراد وفعاليتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، وهي تمثل استعداد وقدرة المشاركين على إخضاع الأهداف الفردية إلى الأهداف الجماعية مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الاعضاء، كما يشير لتصميم العمل والقواعد القيمية العامة، والمرونة، والثقة، حيث يميل الأفراد للانتماء للمنظمة ثم يشتركون في قيمها ويؤمنون بها وهذه الرغبة تحقق حالة من العلاقات الودية وحسن النية في التعاملات وتحقيق أهداف المنظمة.

2- الثقة: وتشير إلى التزام الأفراد بالمعايير الأخلاقية مما يجعلهم أكثر رغبة في الاشتراك والتعاون والانفتاح والمصادقية مع الآخرين.

3- التعاون والتكافل: ويتعلق بالأفراد الذين لديهم ميول تعاونية ويمتلكون مستويات مختلفة من الجدارة والثقة، كما هي تتعلق بقدرة الأفراد والجماعات على العمل معا لتحقيق أهداف المنظمة. فالتكافل يتعلق بالروابط الاجتماعية بين الاشخاص القائمة على أساس القرابة أو القيم المشتركة، بينما التعاون يشير لتضافر الجهود والإمكانات لتحقيق الاهداف المشتركة لمساعدة الآخرين بحكم العلاقات التي يكونها الفرد معهم.

4- الاستغراق: وهو المعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة والدافع لتطبيق تلك المعرفة، وزيادة التفاني لقوة العمل لتحقيق نتائج العمل، فهي مجموعة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي يبديها الأفراد في منظماتهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المنظمة وأفرادها العاملين بها والتي تتيح النجاح في العمل.

وقد أوضح بعض الباحثين أن الأبعاد السابقة لرأس المال الاجتماعي المنظمي يمكن اعتبارها مكونات لرأس المال الاجتماعي المنظمي وليس أبعاداً، كما يمكن أن ينظر لها باعتبارها مجموعة من الممارسات للاستثمار في رأس المال الاجتماعي، ويرى البعض أنه يمكن إيجازها على النحو الآتي (Al Enzi & Saleh, 2009):

1- إقامة الروابط: والتي تتمثل في قابلية الأفراد ورغبتهم واستعدادهم لإيجاد وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي المتماسك، ويتمثل بالاحساس بأهمية الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة.

2- تعزيز الثقة: وهي مهمة لتشجيع الأفراد للعمل بمشاريع خلاقة وذلك من خلال الدخول في أعمال مشتركة فهي خاصة جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي.

3- تشجيع التعاون: وتتعلق بمدى المساهمة بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المتعددة، وتقليل حالات الصراع.

### أهمية رأس المال الاجتماعي وآثاره:

تتمثل أهمية رأس المال الاجتماعي المنظمي في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد، ووجود القيم والأهداف المشتركة والقدرة على حل المشكلات، كما يساعد على التعاون ومساعدة الآخرين من خلال بناء الثقة المشتركة، فضلاً عن أنه يثري العمل الاجتماعي ويزيد من انتاجية المنظمات ويزيد من الدافعية للعمل (Zayed, 2011). كما تبدو أهميته من خلال توفير بيئة اجتماعية صحية يتم من خلالها تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، وتقليل الكلف الإنتاجية عبر العلاقات المتواجدة بين الأفراد داخل المنظمة مثل: الثقة وروح المبادرة، والتوقعات، والدعم المتبادل، وكذلك توفير نوع من الترابط الداخلي بالمنظمة بما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والاستقرار، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

كما يلعب رأس المال الاجتماعي المنظمي دوراً في تطوير رأس المال البشري ضمن الوحدات الاجتماعية وتوسيع الآفاق المعرفية للعاملين وتحسين العمليات البيولوجية والسيكولوجية لحياة الأفراد. إضافة إلى أنه يعتبر عاملاً مساعداً لتحقيق الأداء العالي من خلال الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، ويطور ثقافته عبر العلاقات الداخلية مع أعضاء المنظمة والخارجية مع المنظمات

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

الأخرى (Al Ribawy & Abbas, 2015). وهذه الأهمية لرأس المال الاجتماعي المنظمي تبرز أيضاً من خلال الآثار التي أشار لها الباحث لرأس المال الاجتماعي.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى العلاقة بين رأس المال الاجتماعي المنظمي والأداء الابتكاري للمنظمات، كما أن هناك العديد من الفوائد العملية والإيجابية التي يمكن أن تحققها المنظمة من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي المنظمي باعتباره محركاً رئيسياً لترسيخ قيم الالتزام التنظيمي واعتباره أداة قيمة لتعزيز عمل الجماعة، وإداة مهمة لتطوير رأس المال الفكري إضافة إلى زيادة فرص الإبداع والتعلم (Al Enzi & Saleh, 2009) ؛ ( Grutzmanp, Felicio ) ؛ (Zambalde, 2013).

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الخادمة يومكن تقسيمها على النحو الآتي:

المحور الأول: وقد ركزت دراسات هذا المحور على العلاقة بين القيادة الخادمة والعديد من المتغيرات منها: القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، تماثل الهوية التنظيمية، واستراتيجيات إدارة الصراع.

فمن الدراسات التي ركزت على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ( Bavik, Bavik, & Tang, 2017) والتي هدفت لفهم النتائج الإيجابية للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في مجموعة من الفنادق، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة (Bright, Amoss, & Engelbereht, 2014) التي فحصت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من المنظمات جنوب افريقيا وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تلعب القيادة الخادمة دورا مهما في توجيه السلوكيات الإيجابية للموظفين، كما جاءت دراسة ( Hanse, Harlin, ) (Jarebant, Ulin, & Winkle, 2016) لتبحث في علاقة القيادة الخادمة والمرؤوسين في عدد من المنظمات في القطاع الصحي في السويد وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة ممكن أن تكون ذات فائدة في تطوير علاقات تبادل قوية بين القائد والمرؤوس، إذ وجدت الدراسة علاقات إيجابية قوية

بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وتبادل العضو القائد، وإن كانت أوقاها مرتبطة بأبعاد التمكين، والإنسانية، وتحمل الدور .

وقد جاءت بعض الدراسات لتركز على العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ومنها دراسة (Dehleez & Ghali, 2018) والتي هدفت لاختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة في تلك الجامعات ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، إضافة لدراسة (Miao, Newman, Schwarz & Xu, 2014) والتي تهدف لتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في منظمات القطاع العام الصينية، ومحاولة تقديم فهم أفضل للآليات التي تستخدمها القيادة الخادمة لزيادة الالتزام التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية للقيادة الخادمة مع الالتزام التنظيمي في تلك المنظمات، وأن الثقة الفعالة من أكثر الآليات التي تستخدمها هذه القيادة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وبنفس الاهتمام جاءت دراسة (Al Souq & Mahmoud, 2014) للتعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه العلاقة علاقة ارتباط إيجابية.

ومن الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والثقة دراسة (Macaulay, 2016) التي توصلت لوجود علاقة دالة إحصائياً بينهما، وأن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية علاقة إيجابية، في حين جاءت دراسات أخرى لتبحث في العلاقة بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية كدراسة (Abdelfatah & Abu yousef, 2016) والتي أظهرت أن نمط القيادة الخادمة يرتبط بعلاقة إيجابية مع تماثل الهوية التنظيمية. كما بحثت بعض الدراسات العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع، وهذا ما اهتمت به دراسة (AlAdwan, 2017) والتي توصلت إلى ارتفاع ممارسة القيادة الخادمة في عدد من المدارس الثانوية في عمان، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة واستراتيجيات إدارة الصراع.

أما المحور الثاني: لدراسات القيادة الخادمة فقد تم التركيز فيه على التأثير الذي تحدثه القيادة الخادمة في الاستعراق الوظيفي، ورأس المال الاجتماعي وجماعة العمل، وفاعلية فرق العمل، والأمن الوظيفي، واتجاهات الموظفين، وإبداع الموظفين وإدراكهم.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

وهنا تأتي دراسة (Abdullah, 2018) التي تهدف للتعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها في الاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لهذه القيادة في الاستغراق الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

كما جاءت دراسة (Langreo, Hartelano & Palomino, 2018) لتبين الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة في رأس المال الاجتماعي لجماعة العمل في مجموعة من الفنادق في إسبانيا.

وكذلك التأثير للقيادة الخادمة على الأمن الوظيفي الذي تم تناوله في دراسة (Audi, 2016) إذ أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها وتحقيق الأمن الوظيفي. أما التأثير الذي تحدثه القيادة الخادمة على اتجاه وسلوك الموظفين الإيجابي فقدهتمت به دراسة (Ozyilmas & Cicek, 2015) حيث أظهرت أن القيادة الخادمة التي تم ممارستها في منظمات تركية مختلفة لها تأثير إيجابي وجوهري في اتجاهات الموظفين وسلوكهم الإيجابي، كما أكدت دراسة (Miteb, 2015) على أثر القيادة الخادمة في فاعلية فريق العمل لدى أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. أما التركيز على إبداع وإدراك الموظفين كأثر تحدثه القيادة الخادمة فقد تناولته دراسة (Yoshida, Sendjaya, Giles & Cooper, 2014) حيث ركزت على أثر القيادة الخادمة على إبداع الموظفين وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة على إبداع الموظفين، في حين ركزت دراسة (Hunter., Neubert., Perry., Penny., Witt., & Weinberger, 2013) على أثر القيادة الخادمة على إدراك المرؤوسين الذي انعكس على تقليص مستوى دوران العمل لدى العديد من الموظفين في بعض المنظمات في الولايات المتحدة.

بينما جاءت دراسات **المحور الثالث** لتبحث في سمات وأشكال القيادة الخادمة، وهنا جاءت دراسة (Hoch., Bommer., Dulebohn & Dongguan, 2018) لتقارن الأشكال الإيجابية للقيادة الخادمة والتحويلية ومحاولة تقديم فهم أفضل وشامل للقيادة الخادمة، وأظهرت بأنها نمط قيادي مستقل على الرغم من تركيزها على السلوك الأخلاقي الذي تتداخل فيه مع القيادة التحويلية. وكذلك دراسة (Flynn, Smither & Walker, 2016) لتهتم بالسمات الضرورية للقيادة الخادمة وبينت تطور الشخصية الأساسية في ظهور القائد الخادم وتحديداً في العديد من الجامعات الكبرى في جنوب الولايات المتحدة.

يلاحظ على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة أنه على الرغم من تنوعها واختلاف الفترات الزمنية التي شملتها الدراسات، وتنوع المنظمات التي كانت محور البحث، إلا أن معظمها كان يركز على:

1- بحث أثر أو علاقة أو تأثير القيادة الخادمة على العديد من القضايا والموضوعات داخل المنظمة، والذي يؤكد على أهمية وضرورة استمرارية البحث في هذا النمط القيادي المغاير لأنماط القيادة الأخرى في المنظمات.

2- الأثر الإيجابي الذي أحدثته ممارسة هذا النمط القيادي على الواقع في العديد من المنظمات.

أما الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي المنظمي فيمكن تقسيمها إلى محورين هما:

**المحور الأول:** وتركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي يحدثه رأس المال الاجتماعي في العديد من القضايا من أهمها: الرفاه الاجتماعي، والأداء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والأولويات التنافسية.

وفي هذا المحور جاءت دراساتتي (Jumirah & Wahyuni, 2018) ودراسة (Portela., Neira. & Jiménez , 2013) واللتي ركزت على بحث الأثر الذي يحدثه رأس المال الاجتماعي في الرفاه، وقد تم التأكيد فيهما على أن رأس المال الاجتماعي له تأثير على الرفاه المرتبط بدعم مشاركة الأفراد في المجتمع وتحقيق الرضا والسعادة والرفاهية الذاتية لأفراد المجتمع، وأكدتا على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين رأس المال الاجتماعي والرفاهية.

كما ركزت بعض الدراسات على أثر رأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي وهذا ما تناولته دراسات (Hador, 2017) ودراسة (Song, 2016)، ودراسة (Badrawi & Al 2015) (Khafagi, حيث ركزت الدراسة الأولى على بحث كيفية تأثير رأس المال الاجتماعي على الأداء في المنظمات وقد أكدت على أن رأس المال الاجتماعي بمستوياته الشخصي، وداخل المنظمة، وخارجها لها أثر إيجابي على أداء المنظمة، وهذا ما أشارت إليه أيضاً الدراسة الثانية في نتائجها والتي أظهرت بأن المنظمات مع مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي (الهيكلي، والعلاقاتي، والإدراكي) له أثر كبير على الأداء التنظيمي وبأنه لا يختلف عبر الثقافات، وأنه لا بد من التأكيد على تطوير رأس المال الاجتماعي، وكذلك جاءت الدراسة الثالثة لتؤكد أن رأس المال الاجتماعي

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

بأبعاده (الثقة، والزمالة، والتعاون، والتكافل والاستغراق) له تأثير إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي في العديد من الشركات العراقية المبحوثة.

إضافة إلى تركيز بعض الدراسات على الالتزام التنظيمي وهذا ما مثلته دراسة (Imam, Shafique & Shah, 2014) توصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي للموظفين يؤدي لتعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات وتحديدا في القطاع المصرفي في باكستان، كما جاءت دراسة (Aldouri, 2014) لتؤكد على وجود علاقة موجبة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي وتحقيق الأولويات التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية وتحديدا بعد الزمالة كأحد أبعاد رأس المال الاجتماعي.

**أما المحور الثاني** فشمّل الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الاجتماعي في التنمية المحلية، وتحقيق الرضا الوظيفي، والعمل التطوعي، وتوجيه القيادات، وزيادة الاهتمام بالبعد المجتمعي، وتسهيل تشارك المعرفة وذلك على النحو الآتي:

جاءت دراسة (Pasa, 2018) لتركز على الدور الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في التنمية المحلية، وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي له دور في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، كما جاءت دراسة (Afaf & Auymria, 2017) لتؤكد على دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي في عدد من البنوك في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الثقة، والقابلية، والاجتماعية، والتعاون والتكافل) لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في تلك البنوك، أما دراسة (Alkfaween, 2017) فبينت وجود استفادة لمهنة الخدمة الاجتماعية من رأس المال الاجتماعي. وفي ذات السياق جاءت دراسة (Basheer, 2016) لتؤكد على الدور المهم للعمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي ممثلا بالمشاركة، والثقة، والمواطنة، والتسامح والتعاون. كما أوضحت دراسة (Alabadi, 2014) التي أجريت في جامعة الكوفة إلى أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده (العلاقاتي، والمعرفي، والهيكلي) له دور في توجيه القيادات في جامعة الكوفة وله إنعكاس على أدائها. في حين جاءت دراسة (Jarrahi, 2018) لفحص الدور الذي يمكن أن تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة في المنظمة من خلال رأس المال الاجتماعي، وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يوفر الطرق التي تسهل تشارك المعرفة ضمن المنظمة.

وبلاظ على الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الاجتماعي ما يلي:

1- بعضها ركزت على رأس المال الاجتماعي في المجتمع، أي بحث الآثار والنتائج الإيجابية التي قد يحدثها في التنمية المحلية والرفاه وتطوير العمل التطوعي.

2- وجود دراسات ركزت على رأس المال الاجتماعي في المنظمات وهذا ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي المنظمي (Organizational Social Capital)، ويختصر (OSC) وهو محور الدراسة الحالية، وقد أظهرت الدراسات ضمن هذه الرؤية أن رأس المال الاجتماعي المنظمي له انعكاس إيجابي على الأداء للمنظمات، والرضا الوظيفي للموظفين، وتوجيه القيادات فيها، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

**منهجية الدراسة:**

**أسلوب الدراسة:**

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني، واعتمدت على المصادر التالية:

أ- المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

ب- المصادر الأولية: وتتمثل بجمع المعلومات بوساطة استبانة مخصصة لهذه الغاية (طورتها الباحثة) وتحليل هذه المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختيار صحة فرضية الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية (جامعة الإسراء (213) موظف، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا (144) موظفاً، جامعة البتراء (249) موظف، جامعة الزيتونة (300) موظف، جامعة الشرق الأوسط (138) موظفاً، جامعة العلوم التطبيقية (370) موظفاً، جامعة عمان الأهلية (258) موظفاً، جامعة عمان العربية (111) موظفاً) بمجموع كلي (1783) منهم (1104) موظفاً و(669) موظفة بناء على إحصائيات إدارات الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة للعام الجامعي (2018/2019)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية بناء على جداول اختيار العينات بلغت (317) من مجتمع الدراسة (Uma Secaran, 2013 : p. 413).

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وكان مجموع استمارات الاستبيان المرتدة (258) استمارة، استبعد منها (6) لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها، واعتمدت استمارات الاستبيان الباقية والبالغ عددها (252)، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (79.5%) من مجموع استمارات الاستبيان الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي وتتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً.

### وسيلة جمع البيانات لمجتمع الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها، قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس أثر سلوكيات القيادة الخادمة في رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.

وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: واشتمل على معلومات ذاتية عن العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وتتمثل: بالنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتألف هذا الجزء من (55) فقرة تقيس سلوكيات القيادة الخادمة ورأس المال الاجتماعي المنظمي وهي على النحو الآتي: المتغير المستقل: سلوكيات القيادة الخادمة، وقراته من (1-33) وتوزع على الأبعاد التالية:

الفقرات من 1-6 تقيس التصور.

الفقرات من 7-11 تقيس العناية العاطفية.

الفقرات من 12-17 تقيس التابعون أولاً.

الفقرات من 18-23 تقيس التصرف الأخلاقي.

الفقرات من 24-28 تقيس تمكين المرؤوسين.

الفقرات من 29-33 تقيس خلق قيمة للمجتمع.

## المتغير التابع: رأس المال الاجتماعي المنظمي، وفقراته من (34- 57) وتوزع على الأبعاد التالية:

الفقرات من 34- 40 تقيس رأس المال الاجتماعي العلاقتي.

الفقرات من 41- 48 تقيس رأس المال الاجتماعي الإدراكي.

الفقرات من 49- 57 تقيس رأس المال الاجتماعي الهيكلي.

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: إعطاء خمسة نقاط للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وإعطاء الإجابة (بدرجة كبيرة) أربعة نقاط، والإجابة (بدرجة متوسطة) ثلاثة نقاط، والإجابة (بدرجة قليلة) نقطتين، والإجابة (بدرجة قليلة جداً) نقطة واحدة.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، والتي سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على البعد، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، أما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

### صدق الأداة وثباتها:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على تسعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والخاصة وخمسة محكمين من المدراء في الجامعات الخاصة المبحوثة للتحقق من مدى صدق الاستبانة، وقد أجريت بعض التعديلات في صياغة ثمان فقرات على ضوء ملاحظات المحكمين، إضافة لذلك فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي حيث بلغت قيمته (0.875) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (1) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي)  
الكلّي والفرعي لكل متغير من متغيرات الدراسة**

اسم المتغير	أرقام الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
التصور	6-1	0.855
العناية العاطفية	12-7	0.752
التابعون أولاً	17-12	0.791
التصرف الأخلاقي	23-18	0.823
تمكين المرؤوسين	28-24	0.828
خلق قيمة للمجتمع	33 -29	0.864
سلوكيات القيادة الخادمة كاملةً	33-1	0.853
رأس المال الاجتماعي العلاقتي	40-34	0.629
رأس المال الاجتماعي الإدراكي	48-41	0.744
رأس المال الاجتماعي الهيكلي	57-49	0.672
أبعاد رأس المال الاجتماعي كاملةً	57-34	0.811

**أساليب التحليل الإحصائي:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:  
مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.

وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والمتعدد التدريجي ( Multiple & Stepwise Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على التابعة، ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة له قدرة أكبر على تفسير المتغير التابع.

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان

الرقم	الترتيب	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	التصور	3.82	0.40	مرتفع
2	5	العناية العاطفية	3.06	0.41	متوسط
3	6	التابعون أولاً	2.34	0.45	منخفض
4	3	التصرف الأخلاقي	3.16	0.33	متوسط
5	4	تمكين المرؤوسين	3.10	0.28	متوسط
6	2	خلق قيمة للمجتمع	3.27	0.31	متوسط
-	-	سلوكيات القيادة الخادمة كاملة	3.18	0.31	متوسط

يلاحظ من بيانات الجدول (2) وجود درجة متوسطة لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة بدرجة متوسطة، وبلغ (3.18) وانحراف معياري بلغ (0.31)، وقد جاء بعد التصور في المرتبة الأولى بين أبعاد سلوكيات القيادة الخادمة وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد خلق قيمة للمجتمع وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (27.3)، واحتل بعد التصرف الأخلاقي المرتبة

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

الثالثة وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تمكن المرؤوسين وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد العناية العاطفية وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.06)، في حين احتل المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة بعد التابعون أولاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.34).

وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الأردنية تمارس سلوكيات القيادة الخادمة من تصور وعناية عاطفية والاهتمام بالتابعين وتمكين المرؤوسين وخلق قيمة للمجتمع بمستوى متوسط، إذ إن هذه الجامعات تهتم قياداتها بتكوين رؤية للجامعة وفهم رسالتها وغاياتها، كما أن لديها قدرة على وضع قراراتها بناء على التنبؤ والتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية، فضلاً عن تعلم هذه القيادات من أخطاء الماضي فهذه الجامعات لديها أهداف أساسية تتمثل بالاستمرار في البيئة التنافسية مع الجامعات الخاصة ذاتها ومع الجامعات الحكومية الأمر الذي يحتاج تصور ورؤية واضحة لها، وهذا ما يفسر أن بعد التصور جاء في المرتبة الأولى. وعلى الرغم مما تقوم به الجامعات الخاصة من مشاريع لخدمة المجتمع المحلي، والمشاركة في العديد من الأنشطة في البيئة المحلية والتركيز على تقديم خدمة متميزة، إلا أنها لاتزال بمستوى متوسط وتحتاج لمزيد من الاهتمام، وهذا ما جعل هذا السلوك للقيادة الخادمة يحتل المرتبة الثانية، ومع أن قيادة هذه الجامعات تتمسك بمعايير أخلاقية، وعدالة في القرارات التي تتخذها بشأن المرؤوسين، وتصرف القائد بالأمانة، والالتزام بالأخلاقيات في السلوكيات التي يمارسها إلا أنها جاءت أيضاً بدرجة متوسطة بدلالة احتلال بعد التصرف الأخلاقي المرتبة الثالثة وقد يكون ذلك انعكاس لرغبة الجامعة في تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها وفقاً لمواردها بغض النظر عن مستوى الالتزام بالتصرفات الأخلاقية العالية، أما فيما يتعلق بتمكين المرؤوسين فعلى الرغم من إعطائهم درجات من الحرية والاستقلالية وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم إلا أنها لاتزال بمستوى متوسط فمنح الصلاحيات والسلطات لا يزال محدود وكذلك منحهم فرصة تحمل المسؤولية محدود وذلك لأن القيادات في هذه الجامعات حريصة على تحقيق أهدافها في ضوء مواردها التي تسعى لاستثمارها بأفضل طريقة وفقاً لتصوراتها وعدم ثقها الكبيرة بقدرات المرؤوسين لاتخاذ القرارات وتخوفها من اتخاذهم لقرارات ليست في مصلحة الجامعة. وهذا الاهتمام بالمرؤوسين يمثل المستويات الأقل بين أبعاد القيادة في الجامعات الخاصة إذ إن الاهتمام بالشؤون الشخصية للمرؤوسين وبمشكلاتهم ومساعدتهم على إيجاد حلول لها وتقدير كل مرؤوس والارتباط معه بعلاقات

خاصة متوسطة وهذا ما يفسره أن بعد العناية العاطفية احتل المرتبة الخامسة، في حين أن الاهتمام بتطوير المرؤوسين والاهتمام بشؤونهم وجعلها الأولوية الأولى ومساعدتهم على تحقيق ذواتهم في العمل والاهتمام بفهم القائد لحاجاتهم جاء بدرجة منخفضة واحتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة.

السؤال الثاني: ما مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المبحوثين؟

### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان

رقم البعد	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	رأس المال الاجتماعي المنظمي العلاقاتي	3.52	0.32	مرتفع
2	3	رأس المال الاجتماعي المنظمي الإدراكي	3.18	0.34	متوسط
3	2	رأس المال الاجتماعي المنظمي الهيكلية	3.38	0.38	متوسط
-	-	رأس المال الاجتماعي المنظمي كاملا	3.21	0.37	متوسط

يتضح من بيانات الجدول (3) وجود درجة متوسطة ومستوى متوسط من رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لأبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي مجتمعة بدرجة متوسطة، وبلغ (3.21) وبانحراف معياري بلغ (0.37)، وجاء بعد رأس المال الاجتماعي المنظمي العلاقاتي في المرتبة الأولى بين أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد رأس المال الاجتماعي المنظمي الهيكلية وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما احتل بعد رأس المال الاجتماعي المنظمي الإدراكي المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18).

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

وتفسر هذه النتائج وجود علاقات شخصية بين موظفي الجامعات الخاصة تشكلت عبر فترة زمنية طويلة ونتج عنها صداقات متبادلة ولدت حالة من الاحترام بين الموظفين بدلالة ارتفاع المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة وفق استجابات الباحثين، كما نتج عن هذه العلاقات تعاون متبادل أفرز حالة من الثقة بين هؤلاء الموظفين وأن المساهم الرئيسي لتشكيل هذه العلاقات كان نشاطات العمل.

كما تفسر المستويات المتوسطة من توافر رأس المال الاجتماعي الهيكلي بأن هناك علاقات وظيفية بين موظفي الجامعة يسهم الهيكل الوظيفي فيها بالمشاركة في تفسير المعلومات ونقل المعرفة عبر المستويات المختلفة، وأن هناك دوراً لأعضاء شبكة العلاقات الاجتماعية في العمل الجماعي واتخاذ القرارات وأن هذه الشبكات تسهم في تشكيل مشاعر الأعضاء وتبلور مجموعة من القواعد التي تحكم سلوكيات الموظفين وتوجهها نحو خدمة رؤية ورسالة الجامعة.

أما فيما يتعلق برأس المال الاجتماعي الإدراكي فتفسر النتائج المتوسطة وجود مستويات معقولة من المبادئ المشتركة بين الموظفين وكذلك القيم والمعتقدات المشتركة، وأن هناك اهتمامات مشتركة يمكن أن تسهم في تشكيل قواسم (رؤية ولغة) مشتركة بين الموظفين، كما تفسر هذه النتائج فيما يتعلق بالبعد الإدراكي وجود مستويات متوسطة من توقعات السلوك المتبادلة وأن هناك انتقائية في إدراك وتفسير الموظفين لسلوكيات بعضهم البعض، وفي المجمل تفسر النتائج بأن العلاقات الاجتماعية تؤثر على إدراك سلوكيات الموظفين لبعضهم البعض.

**اختبار الفرضيات:**

**أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة**

تسعى الدراسة لفحص الفرضية الرئيسية الآتية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) مجتمعة في أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.

#### الجدول (4) نتائج تحليل التباين للانحدار

#### (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة R2	معدل التباين	
*0.001	**38.71	5.236	33.255	6	0.583	الانحدار	رأس المال
		0.182	17.531	245		الخطأ	الاجتماعي
			50.786	251		الكلية	المنظمي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (6، 245) = 2.13

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (4) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (38.71) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (6، 245) والبالغة (2.13).

كما يتضح من نفس الجدول ما يدعم ذلك بأن المتغير المستقل الكلي سلوكيات القيادة الخادمة (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (3.58%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلي) بأبعاده مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً تعكس درجة مقبولاً من قوة واستقرار نموذج الدراسة، مما يدل على أن هناك دوراً وأثراً مهماً للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الخادمة) مجتمعة في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي المنظمي) مجتمعة، وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

#### ثانياً: اختبار فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) مجتمعة في أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلي) مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان.

سلوكيات القيادة الخادمة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات ...  
فاطمة علي الربابعة

**جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الخادمة) في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي المنظمي) في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان**

سلوكيات القيادة الخادمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التصور	0.265	0.032	0.251	*4.894	*0.000
العناية العاطفية	0.155	0.045	0.068	*1.115	*0.186
التابعون أولاً	0.137	0.035	0.084	*1.611	**0.213
التصرف الأخلاقي	0.288	0.041	0.243	*3.936	*0.002
تمكين المرؤوسين	0.295	0.039	0.149	*3.542	*0.003
خلق قيمة للمجتمع	0.264	0.040	0.163	*4.361	*0.000
سلوكيات القيادة الخادمة كاملة	0.273	0.061	0.247	*5.169	*0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\*غير دالة

يتبين من معطيات الجدول (5) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في أبعاد رأس المال الاجتماعي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) مجتمعة، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (0.251، 0.243، 0.149، 0.163)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لسلوكيات القيادة الخادمة السابقة وبالدرجة (4.894، 3.936، 3.542، 4.361) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (245).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن بعدي (التابعون أولاً، والعناية العاطفية) ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) بأبعاده مجتمعة، استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للبعدين السابقين وبالدرجة

(0.068، 0.084) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذين البعدين (1.115، 1.611) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (245).

وبناء على ما تقدم فإن لسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في رأس المال الاجتماعي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) مجتمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية جزئياً فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الخادمة (التصور، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) وقبولها فيما يتعلق ببعدي (التابعون أولاً، العناية العاطفية).

وتدعيماً للنتيجة السابقة فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر سلوكيات القيادة الخادمة في رأس المال الاجتماعي المنظمي.

#### جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple

Regression Analysis) للتنبؤ برأس المال الاجتماعي المنظمي (العلاقاتي، الإدراكي، والهيكلية) مجتمعة من خلال (التصور، العناية العاطفية، التابعون أولاً، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، وخلق قيمة للمجتمع) كأبعاد للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الخادمة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ برأس المال الاجتماعي المنظمي	قيمة R2	قيمة T	مستوى دلالة T
التصور	0.459	*9.534	*0.001
خلق قيمة للمجتمع	0.513	*6.287	*0.002
التصرف الأخلاقي	0.552	*5.927	*0.002
تمكين المرؤوسين	0.587	*4.761	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (6)، يتبين أن بعد التصور هو أكثر العناصر تأثيراً في رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده مجتمعة وهو بذلك ذو أثر مهم في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي المنظمي) إذ يفسر ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع، وجاء ثانياً بعد خلق قيمة للمجتمع حيث يفسر مع بعد التصور ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي، وحل ثالثاً بعد التصرف الأخلاقي حيث يفسر مع بعدي

التصور، وخلق قيمة للمجتمع بما مقداره (55.2%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي، وجاء أخيراً بعد تمكين المرؤوسين حيث يفسر مع أبعاد سلوكيات القيادة الخادمة الثلاث السابقة، بما مقداره (58.7%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي، ويأتي ذلك مدعماً بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة للأبعاد السابقة وبالباغلة (9.534، 6.287، 5.927، 4.761) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (245)، في حين لم يظهر بعد التابعون أولاً، والعناية العاطفية في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنهما بعدان غير دالين إحصائياً وضعيفان في تفسير التباين في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده مجتمعة وجاء ذلك استناداً لانخفاض قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة عن الجدولية لهما.

#### مناقشة النتائج:

حاولت الدراسة فحص وتحليل أثر سلوكيات القيادة الخادمة في رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1- إن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة وفق تصورات المبحوثين كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وهذا يعني أن سلوكيات القيادة الخادمة متوفرة بمستويات متوسطة في الجامعات الخاصة الأردنية المبحوثة، إلا أن مستويات التوافر كانت متفاوتة وقد جاءت الأهمية النسبية لهذه الأبعاد مرتبة على النحو الآتي: التصور، خلق قيمة للمجتمع، التصرف الأخلاقي، تمكين المرؤوسين، العناية العاطفية، وأخيراً جاء بعد (التابعون أولاً). وتتسجم الأهمية النسبية لهذه الأبعاد مع دور هذه الأبعاد في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي كما سيتضح في النتيجة المتعلقة بالأثر بينهما.

ومعنى ذلك أن القيادات الجامعية تمتلك تصوراً عالياً لمستقبل الجامعات وتمتلك مستويات متوسطة من دور هذه القيادات في خدمة وتنمية المجتمعات المحلية وخلق قيمة مضافة لها إلا أن هذه القيادات لم تشعر المرؤوسين بأنهم الأولوية الأولى، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السوق ومحمود، 2014) التي أظهرت أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في بعض الجامعات المصرية محل الدراسة كانت منخفضة.

وكذلك اختلفت مع بعض الدراسات التي أظهرت أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة كانت مرتفعة مثل دراسة (عودة، 2016)، و (دهليز وغالي، 2018)، و (Hoch, Bommer, و Dulebohn & Dongguan, 2018)، وكذلك دراسة (Ozyilmaz & Scicek, 2015).

2- إن مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية المبحوثة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.21) وهذا يؤكد على أن أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي متوفرة بمستويات متوسطة وفق استجابات المبحوثين، وقد جاء ترتيب توافر هذه الأبعاد كآآتي: رأس المال الاجتماعي المنظمي العلاقتي، رأس المال الاجتماعي المنظمي الهيكلي، رأس المال الاجتماعي المنظمي الإداري.

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين لها تأثيرها وانعكاسها على الأفراد وأن هيكل المنظمة كان له مساهمة في انسيابية العلاقات وتنمية رأس المال الاجتماعي في تلك الجامعات، إلا أن عمليات رأس المال الاجتماعي الإدراكي كان مستوياتها أقل بين نظيراتها الأمر الذي يعكس انتقائية الأنشطة الإدراكية، وأن هناك تأثيراً للبعد الاجتماعي على عملية إدراك وتفسير سلوكيات الموظفين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Song, 2016) بأن المنظمات المبحوثة منها أظهرت مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي المنظمي (الهيكلية، والعلاقاتية، والإدراكية)، واختلفت أيضاً مع دراستي (بندراوي والخفاجي، 2015) و (Imam, Shafique & Shah, 2014) واللتين أظهرتا مستوى مرتفعاً من تواجد رأس المال الاجتماعي في المنظمات محور الدراسة.

3- إن ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة مجتمعة (التصور، التصرف الأخلاقي، خلق قيمة للمجتمع، تمكين المرؤوسين) لها أثر ذو دلالة إحصائية في رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده (رأس المال الاجتماعي المنظمي العلاقاتية، رأس المال الاجتماعي المنظمي الإدراكي، رأس المال الاجتماعي المنظمي الهيكلية) مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية المبحوثة، إلا أن بعدي (التصور، والعناية العاطفية) ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده (رأس المال الاجتماعي المنظمي العلاقاتية، رأس المال الاجتماعي المنظمي الإدراكي، رأس المال الاجتماعي المنظمي الهيكلية) مجتمعة.

وتبين أن بعد التصور هو أكثر الأبعاد تأثيراً في رأس المال الاجتماعي المنظمي بأبعاده مجتمعة، تلاه بعد خلق قيمة للمجتمع وحل ثالثاً بعد التصرف الأخلاقي، وجاء أخيراً بعد تمكين المرؤوسين، في حين لم يظهر بعدي (التابعون أولاً)، والعناية العاطفية في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنهما بعدان غير دالين إحصائياً وضعيفان في تفسير التباين في المتغير التابع أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية المبحوثة.

وتتطابق صيغة ترتيب الأبعاد في الأثر مع صيغة ترتيب الأبعاد في التوافر في تلك الجامعات حيث كان أقل أبعاد سلوكيات القيادة الخادمة توافراً هو نفس البعد الذي لم يكن له أثر في رأس المال الاجتماعي المنظمي، كما أن الأبعاد المتوفرة بالدرجات المرتفعة والمتوسطة لها ذات الأثر في أبعاد رأس المال الاجتماعي المنظمي وهذا يدعم أن توافر العناصر بدرجات مرتفعة ومتوسطة يكون له انعكاسه وأثره الإيجابي في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي.

ويعني ذلك أن ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية له أثره في تشكيل وبناء رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة وبمستويات متفاوتة.

4- أن ترتيب دخول الأبعاد الفرعية لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في أثرها في رأس المال الاجتماعي المنظمي كانت: التصور أولاً ثم خلق قيمة للمجتمع يليها التصرف الأخلاقي وأخيراً تمكين المرؤوسين، وهذا يعكس منطقية أثر هذه السلوكيات وبذات الوقت يظهر خروج بعدي: (التابعون أولاً) والعناية العاطفية من الأثر في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي وقد يعكس ذلك طبيعة القطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الخاص الذي قد يفسر أن لا يكون التابعون هم الأولوية الأولى للقيادات الجامعية.

وتختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة (Hanse, Harlin, Jorebrant, Ulin, & Winkel, 2016) والتي أظهرت أن تمكين العاملين والتواضع في مقدمة أبعاد القيادة الخادمة المؤثرة.

## التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة والتي تركز على بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي في الجامعات الخاصة من خلال الاهتمام بدراسة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة وفي إطار نتائجها، توصي الدراسة بالآتي:

1- تشجيع القيادات في الجامعات الخاصة على تبني وممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- تعزيز اهتمام القادة في الجامعات الخاصة على وضع رؤية واضحة للجامعة وإيصالها للمرؤوسين واستمرارية التعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية.

ب- ضرورة إعطاء المرؤوسين الاهتمام العاطفي من حيث اهتمام القادة بشؤونهم الشخصية والمشكلات التي يواجهونها ومساعدتهم على حلها، وتقدير كل مرؤوس والارتباط معه بعلاقات إيجابية مميزة.

ج- جعل المرؤوسين في الدرجة الأولى من حيث الاهتمام وذلك عبر توضيح ذلك لهم ومساعدتهم على تحقيق ذواتهم في العمل وفهم حاجاتهم ومساعدتهم في أداء أعمالهم والاهتمام بتطويرهم.

د- تمسك القائد بدرجة عالية بالمعايير الأخلاقية، وأن يتخذ قراراته بعدالة، وأن يفتح بعلاقاته مع المرؤوسين، وأن يظهر ذلك في السلوكيات التي يمارسها.

هـ- أن يمكّن المرؤوسين من حيث إعطاءهم مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، وبناء ثقّتهم بأنفسهم.

و- أن يركز القادة على خلق قيمة للمجتمع من خلال ربط غايات وأهداف الجامعة بخدمة المجتمع المحلي، والمشاركة في العديد من الأنشطة المحلية ماديا ومعنويا كحملات التنظيف للبيئة، والتشجير، وتجميل المناطق المختلفة، وإقامة الندوات وإلقاء المحاضرات وعقد الدورات التدريبية في المؤسسات والمدارس المختلفة وفي موضوعات متنوعة تخدم المجتمع المحلي، والمشاركة في المؤتمرات العلمية بأوراق تخدم المجتمع المحلي، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه في موضوعات تخدم المجتمع المحلي، وطرح بعض المسابقات في الخطط الدراسية الجامعية في موضوع المسؤولية المجتمعية.

2- أن يركز القادة في الجامعات الخاصة على بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي، وذلك من خلال:

أ- تعزيز الاهتمام ببناء علاقات شخصية بين موظفي الجامعة ومتابعة والاهتمام مما ينتج عنها من صداقات متبادلة واحترام وتعاون متبادل وثقة متبادلة.

ب- ضرورة تركيز القادة على خلق اهتمامات مشتركة بين الموظفين وإيجاد قواسم وقيم ومعتقدات مشتركة.

ج- ضرورة تركيز القادة على رأس المال الاجتماعي الهيكلي بإيجاد شبكة من العلاقات بين موظفي الوحدات الإدارية المختلفة من خلال تشكيل فرق عمل ولجان من تلك الوحدات لإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، ونقل وتزويد المعلومات الضرورية لجميع الموظفين. إضافة لضرورة اهتمام القادة بتبني هذه الجماعات لرؤية ورسالة الجامعة.

3- ضرورة إجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بأثر سلوكيات القيادة الخادمة في رأس المال الاجتماعي المنظمي بين الجامعات الحكومية والخاصة ومقارنة ذلك بالممارسات الفضلى لسلوكيات وآليات بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي.

## المراجع

- بدرابي، عبد الرضا، والخفاجي، رشا مهدي. (2015). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء التنظيمي، مجلة الغربي للعلوم الاجتماعية، 13(36) . 74-102.
- بشير، أمل عبد الرحمن. (2016). دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي دراسة حالة متطوعي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- بيترج وهاموس، نورث (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف ومازن رشيد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- حجازي، عزت. (2006). رأس المال الاجتماعي كأداة تحليلية في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، 43(1). 3-15.
- حوالة، سهير محمد، والشورجي، هند سيد. (2014). رأس المال الاجتماعي بالتعلم: مقوماته ومعوقاته، دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية. 2(3). 545-508.
- الدوري، أسماء قحطان. (2014). أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين. (2015). رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرشيدي، عبد الونيس محمد. (2012). آليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل رأس المال الاجتماعي السلبي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر. 6(33). 2300-2197.
- زايد، أحمد. (2011). الاستثمار الأجنبي، مقارنة سوسيولوجية للمفهوم، المؤتمر السنوي الثالث عشر: الاستثمار الاجتماعي ومستقبل مصر، 29-31 مايو 2011، القاهرة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
- سامي محمد نصار وآخرون. (2010). تاريخ التعليم- ثورة مستمرة من فجر الحضارة إلى ما بعد الحداثة، القاهرة، مركز المحروسة.
- شيخ السوق، سمر محمود (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، القاهرة.
- شحاتة، صفاء (2013). رأس المال الاجتماعي واسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع، مجلة حوليات الإدارة والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 33(379). 8-166.

العبادي، هاشم (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31). 168-193.

عبد الفتاح، محمد، وأبو يوسف، محمود (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم التربوية. 2(2). 264-303.

عبد الله، رون فريدون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1). 218-256.

عبد المولى، سمية (2014). رأس المال الاجتماعي وإعادة توزيع الدخل في مصر، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، 21(65). 95-120.

دهليز، خالد وغالي، محمد . (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الاردنية لإدارة الأعمال. 17(3). 465-488.

العدوان، هديل (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

عفاف ، حلفاوي، وعويمرية، بن سعود. (2017). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تجريبية لعينة من البنوك -سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة.

العنزي، سعد، وصالح، أحمد (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عودة، وسيم (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الكفارنة، ميسرة. (2015). دور الجمعيات الاهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين دراسة تطبيقية اتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة (2001-2014)، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.

الكفاوين، محمود. (2017). مهنة الخدمة الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي (نحو تصور مقترح)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(4).

متعب، حامد (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط. 573-613.

محمد، اسعاف (2015). رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق. 31(3). 139-162.

**Reference:**

- AbdelFatah, M. & Abu Yousef, Mahmoud (2016). The role of the servant leadership in achieving the similarity with the organizational identity in pre-university education schools in Egypt from the point of view of employees, *Journal of Educational Sciences*1(2),264-303.
- Abdelmawla, S. (2014). Social capital and redistribution of income in Egypt, *Journal of Arab Economic Research*, 21(65), 95-120
- Abdulh H, (2010). The Role of Civil Society in Social Capital Formation: the Case For NGOs in Egypt, a study, a series of research and studies, the arab center for economic and social rights, cairo.
- Abdullah, R. (2018). The Role of the Servant Leadership in Achieving Career Intolerance: An Analytical Study of the Opinions of the Faculty Members at the University of Sulaymaniyah, *Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences*, 8(1), 218-256.,
- Adnan O. & S. (2015). How dose Servant Leadership Effect Employee Attitude, Behaviors and Psychological Climate in afar- Profit Organizational Context?, *Journal of Management and Organizational*, (10). 1-28.
- Afaf, H. & A, Bin Saud (2017). The Role of Social Capital in Achieving Job Satisfaction An Experimental Study of a Sample of Banks - Saeed, Master Thesis, Taher Moulay Saeeda.
- AlAbadi, H. (2014). Study of the relationship between human capital and social capital A survey of the views of a sample of teaching staff at the University of Kufa, *Al Gharbi Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8(31), 168-193.,
- AlAdwan, H. (2017). The degree of the performance of the managers of the public secondary schools for the servant leadership and its relation to the degree of implementation of conflict management strategies from the point of view of teachers in the capital city of Amman, Master Thesis, Middle East University.

- AlDouri, A. (2014). The Impact of Social Capital on Achieving Competitive Priorities An Empirical Study on Jordanian Islamic Banks, PhD Thesis, The World Islamic Science & Education University, Jordan.
- AlEnzi, S. & Saleh, (2009), Intellectual Capital Management in Business Organizations, Amman, Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
- AlKafarneh, M. (2015). The Role of NGOs in Building Social Capital in the State of Palestine. An Empirical Study of the Union of Agricultural Work Committees in the Gaza Strip (2001-2014), Master Thesis, Islamic University of Gaza.
- AlKfaween, M. (2017). Social Work and Social Capital (Towards A Proposed Concept), An-Najah University Journal of Research (Humanities). 31(4).
- AlRibawy, S. & Abbas, Hussein (2015). Intellectual Capital, Dar Ghaida Publishers and Distribution, Jordan.
- AlSouq, S. & Mahmoud, S. (2014). Servant Leadership and its Relationship to Job Satisfaction and Organizational Commitment, Master Thesis, Menoufia University, Cairo..
- Alguezaui, S. & Filler, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network, Journal Of Knowledge Management,14(6),240-256.
- AlRashidi, (2012). Planning Mechanisms for Developing Human Resources in the Context of Negative Social Capital, Journal of Studies in Social Work and Human Sciences, Egypt.6(33).2197-2300.
- Audi, W. (2016). Role of Servant Leadership in Improving the Organizational Environment of the Ministry of Interior and National Security, Master Thesis, Graduate School of Management and Policy, Al-Aqsa University, Gaza.
- Badrawi, & Al Khafagi, R. (2015). The Relationship between Social Capital and Organizational Performance, Western Journal of Social Sciences,13(36),74-102.
- Basheer, A. (2016). The Role Of Volunteerism In Promoting Social Capital Values. Case Study Of The Palestinian Red Crescent Society

- Volunteers In The Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Islamic University. Gaza.
- Batia Ben Hador, (2017). "Three levels of organizational social capital and their connection to performance", *Journal of Management Development*, 36(3), 348-360, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0014> .
- Bavik, A, Bavik, Yuen Lam & Tang, Pok man. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting and Citizenship Behavior: Across- Level Investigation, *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4). 364-373.
- Beck, Curtis D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A mixed Method Study, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2(3). 299-314.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature, *online Journal of Workforce Education and Development*, 14(2).1-9.
- Bright M, Mbe. Amoss,& Engelbereht. (2014). The RealatiOnship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness, *Journal of Industrial Psychology*, 40(1). 207-763.
- Chan, S. & Mark, Wd-Ming. (2014). The Impact of Servant Leadership and Subordinates, Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes, *Personnel Review*, 43. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-08-2011-0125>.
- Clerca, D. De, Bauckenooghe, Dave, Rajia, Usman & Mastsyborska, Ganna (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader- Followers Social Capital, *Human Resource Development Quarterly* 25(2)
- Dehleez, K. & Ghali, Mohammad (2018). The impact of serving leadership on the organizational commitment in the Palestinian academic institutions, the *Jordanian Journal of Business Administration*, 17(3), 465-488..
- Diop, A, li, Yaojun, Al-Ansari, Majed H.A. & Le, Kien T. (2017). Social Capital and Citizen's Activity Towards Migrant Workers, *Social Capital Inclusion*, (5). 66-79.
- Flynn, B, Smither, James & Walker Alan (2016). Exploring the Relationship Between Leaders Core Self- Evaluations and

- Subordinates Perceptions of Servant Leadership: Afield Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 260-271.
- Freeman G. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal, *Emerging Leadership Journal*, 4(1). 120-140.
- Frumkin, H, Frank, Lawrence, & Jackson, Richard (2004). *Urban Sprawl and Public Health: Designing, Planning, and Building for Healthy Communities*, Washington, DC: Island Press.
- Grootaert, C. & B, Thierry (2002). *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*, Cambridge University Press.
- Grutzman A., Felicio Macedo, F. & Zambalde A. (2013). Knowledge Management and Innovation The Role of Virtual Social Networks in Innovation Consumer Behavior, *Journal of Technology Management and Innovation*. (8). 73-93.
- Hanse, J, Jahonsson, Harlin, Ulrika, Jarebant, Caroline, Ulin, Kerstin, & Winkle, Jorgen (2016). The Impact of Servant Leadership Diminutions on Leader Member Exchange Among Health are Professionals, *Journal of Nursing Management*, (24). 228-234.
- Hassan, H, (2013). Social Capital in Management Information Systems Literature, *Journal of Information Technology Research*, 6(4), 1-17.
- Hawala, S, & Al Shoarabji, Hind (2014). Social capital by learning: its components and constraints, analytical study, *Journal of Educational Sciences* 2(3). 508-545.
- Hijazi, I. (2006). Social Capital as an Analytical Tool in Social Sciences, *National Social Journal*, 43(1). 3-15.
- Hoch, Julia E. Bommer, William H. Dulebohn, James H. & Dongguan WU. (2018). Do Ethical, Authentic and Servant Leadership Explain Variance Above and Boyend Transformational Leadership? Amela. Analysis, *Journal of Management*, 44(2). 501-529.
- Hunter, E, Neubert, Mitchell, Perry, Sara, Penny, Lisa, Witt, L.A M. & Weinberger, Evan (2013). Servant Leader Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization, *The Leadership Quarterly*, 24. 316-331.

- Imam, A, Shafique, Muhammad & Shah, Tehseen, Faisal(2014). Mediating Relationship of Job Satisfaction between Social Capital and Organizational Commitment in Employees: A Study of Banking Sector of Pakistan Imam, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, , 4(12),274-283.
- Jack T, McCann, Panniel Graves & Lireven Cox. (2014). Servant Leadership Employee Satisfaction and Organizational Performance in Rural Community Hospitals, International Journal of Business and Management, 9(10). 28-36.
- Jumirah, J, Wahyuni, Heni (2018). The Effect of Social Capital on Welfare in Indonesia, Journal of Indonesian Economy and Business, 33(1). 65-76.
- Kantharia, B. (2011). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers, Electronic Journal, 6(8). 1-13.
- Kiptot, E. & Franzel, S. (2014).Voluntarism as an investment in human, social and financial capital: evidence from a farmer-to-farmer extension program in Kenya, Agriculture and Human Values, 31(2), 231-243.
- Langreo, L, Hartelano, E, & Palomino, (2015). Servant Leadership and Group to Gain Effectiveness in Workplace Relationships: A Case Study in the Hospitality Industry. <http://ww. Research gate .net/ publication/298675184>.
- Macauley, C. (2016). Servant Leadership, Exemplary Followership, and Organizational Trust: Quantitative Correlational Study in Performing Arts Organizations, University of Phoenix, ProQuest, Dissertation Publishing.
- Miao, Q., Newman, A, Schwarz, G & Xu, L, (2014). Servant Leadership, Trust, and Organizational Commitment of Public Sector Employees in China, Public Administration Journal, 92(3). 727-743.
- Miteb, H. (2015). The Role of the Servant Leadership and its Effect on the Effectiveness of the Team An analytical study of the views of a sample of the members of local councils in Qadisiyah Governorate, Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences, Wasit University 573-613.

- Mohammad H. (2018). Social Media, Social Capital, and Knowledge Sharing in Enterprise, *It Professional Journal*, 6(8). 37-44.
- Mohammad, E. (2015). Social Capital: Development Approach, *University of Damascus Journal*,31(3), 139-162.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, Sumantra (1998).Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage,*The Academy of Management Review*,23(2), 242-266.
- Ozyilmaz, A. & Cicek, Serpil S.(2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization* 21(03):1-28.
- Pasa, R. B. (2018). Social Capital and Local Development Activities: A Rural Development Perspective, *Research Nepal Journal of Development Studies*, (1). 96-115.
- Păunescu, C. (2014). Current Trends in Social Innovation Research: Social Capital, Corporate Social Responsibility. *Impact Measurement, Management and Marketing Journal*. 9(2). 105-118.
- Peter G. & house, north (2018). *Administrative Leadership Theory and Practice*, translated by Salah Al-Mayouf and Mazen Rashid, Riyadh, Institute of Public Administration.
- Portela, M, Neira, Isabel, &Jiménez, Maria del Mar Salinas (2013). Social Capital & Subjective Wellbeing in Europe: A New Approach on Social Capital,*social indicators research*,114(2),493-511.
- Prasad, S, Tata, Jasmine & Guo, Xuguang (2012). Sustaining small businesses in the United States in times of recession: role of supply networks and social capital *Journal of Advances in Management Research* 9(1):8-28 .
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse & Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Ruiz, P, Martinez, Ricardo & Radrigo, Job (2010). Intra Organizational Social Capital Business Organization, A Theoretical Model with Focus on Servant Leadership As Antecedent, *Roman Llull Journal of Applied Ethics*, 1(1). 43-59.

- SalaJagheh, S. & Pimoradi, Nasrin. (2013). Social Capital of the Organization, International Journal of Engineering Research and Development, 7(12). 40-52.
- Sami, Mohammad et al., (2010). History of education - a continuous revolution from the dawn of civilization to postmodernity, Cairo, Mahrousa Center.
- Shahata, S. (2013). Social Capital and Contributions to Quality Assurance and Higher Education in the Community, Journal of Management and Social Sciences, Kuwait University,33(379),8-166.
- Song, J. H. (2016). "The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Different Cultures: A Cross-National Comparison of the United States and South Korea" FIU Electronic Theses and Dissertations. 2613. <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/2613>".
- Spears, L. (1995). Reflection on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers, Wiley and Sons, New York.
- Wekesa, S., Olesia, G. Namusonge, & Mike, A. (2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviors, Journal of Humanities and Social Science.8(5). 75-80.
- Word Bank (1999).What is Social Capital: Poverty Net, <http://www.wordbankorganization>.
- Word Bank (2005). Social Capital, Word Bank Washington, USA, retrieved august,13,2018 from <http://www.wordbankorganization>.
- Yoshida, D. Tuhfat Sendjaya, Sen Hist, Giles & Cooper, Brain. (2014). Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototype Quality, Journal of Business Research, (67). 1395-1404.
- Zayed, A. (2011). Foreign Investment, Sociological Approach to the Concept, 13th Annual Conference: Social Investment and the Future of Egypt, 29-31 May 2011, Cairo, National Center for Social and Criminal Research.